

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kairi Kriivason

**MÜÜGIKONSULTANTIDE
KOMPETENTSIMUDEL TELE2 EESTI AS NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Elina Kallas

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” 2015. a.

..... õppetooli juhataja

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISUKORD	3
SISSEJUHATUS	4
1. TÖÖTAJATE KOMPETENTSIDE, KOMPETENTSIMUDELITE JA KOMPETENTSIDE JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED	9
1.1. Kompetentside mõiste	9
1.2. Kompetentsimudeli loomine	14
1.3. Kompetentside juhtimine ja selle olulisus organisatsioonis	19
2. KOMPETENTSIMUDELI LOOMINE TELE2 MÜÜGIKONSULTANTIDE SEAS	24
2.1. Ülevaade ettevõttest, valimist ja uurimismetoodikast	24
2.2. Tele2 müügikonsultantide kompetentside kaardistus	30
2.3. Tele2 müügikonsultantide kompetentsimudel ja ettepanekud selle rakendamiseks	43
KOKKUVÕTE	53
VIIDATUD ALLIKAD	57
LISAD	62
Lisa 1. Intervjuuküsimused	62
Lisa 2. Müügikonsultandi ametijuhend	63
Lisa 3. Müügikonsultantide töökuulutus	65
Lisa 4. Müügikonsultantide kompetentsimudel	66
SUMMARY	71

SISSEJUHATUS

Vajalike teadmiste-oskuste sissetoomine ja sobivate omadustega töötajate olemasolu on vajalik loomaks efektiivselt toimivat organisatsiooni. Selleks peab tööandja suutma prognoosida oma töötajate rolli ja vajalikke võimeid ka tulevikus ning väga hästi mõistma olemasoleva personali olukorda – eri ametikohti ja struktuurilisi alagruppe, alates erinevatest vajadustest kuni suhtumiseni välja, ning seda, kuidas sobitub see kõik organisatsiooni üldpildi. Tuginedes sellele mõistmisele on tööandjal juba uue töötaja värbamisprotsessi algusjärgus vaja langetada sihipäraseid otsuseid. Keeruliseks teeb õige töötaja äratundmise ka ärimaailma kasvav globaliseerumistrend ja jõuline tehnoloogia areng, mis tekitavad aina vähem standardiseeritud ja üha muutlikumaid töökohti.

Iga äriühingu ülesandeks on viia oma toode või teenus tarbijani. Paistab, et lihtsalt heast tootest enam ei piisagi, kuna tihedas konkurentsikeskkonnas ei pruugi isegi väga innovaatiline ja hea toode tarbijas vajalikku huvi äratada. Seetõttu on saanud toote/teenuse müügifunktsioonist üks olulisemaid, aga samal ajal ka komplitseeritumaid ettevõtete tegevusvaldkondi. Jaekaubandussektoris tegutsevate firmade puhul langeb eriti suur vastutus just eesliini teenindus- ja müügipersonalile, kelle haldamise ning juhtimise teeb tihtipeale aga keeruliseks nende suur osakaal ning regioonidesse laialipaisatus. Eesti Töötukassa andmetel moodustavad 16% registreeritud töötutest just teenindus- ja müügitöötajad, mis koguarvestuses on kolmas suurim töötute erialagrupp kohalikul tööturul. Samal ajal on kõige suurem osakaal vahendatavatest töökohtadest just teenindus- ja müügisektorist. (Registreeritud töötus... 2015) Põhjus, miks turu nõudlus ja pakkumine tasakaalu ei leia, peitub kvalifitseeritud tööjõu puuduse paradigmas, väidab Euroopa väikeettevõtlusalgatuse SBA kohalikele turuandmetele keskenduv teabeleht (2014: 2): viimastel aastatel iseloomustab Eesti jaemüügisektorit jätkusuutmatu tööhõive kasv, mis omakorda on viinud olukorrani, kus teatavate oskustega töötajad ei vasta enam tööturu vajadustele. Tööandjaile tekitab raskusi pädeva ja püsiva müügimeeskonna leidmine, rääkimata nende tööle rakendamisest pikaajaliste firma eesmärkide täitmiseks.

Tele2 Eesti AS (edaspidi nimetatud Tele2) on hea näide ettevõttest, mis tegutseb äärmiselt agressiivsetes turutingimustes ning mille edu sõltub suuresti tema jaemüügiketi efektiivsusest. Eesti telekommunikatsiooniturul tegutseb kolm ettevõtet, mis pakuvad ühe oma põhitegevusvaldkonnana mobiilsideteenust: Tele2, Elisa ja Eesti Telekom. Kuna kohalikku mobiiltelefoniteenuste jaeturgu iseloomustab enam kui 100%-line penetratsioon (Elektroonilise side... 2014), siis ainus võimalus oma äri kasvatamiseks on konkurentide arvelt. Seetõttu käib kolme eelnimetatud ettevõtte vahel igapäevane võitlus hinna, kvaliteedi, lisateenuste kui teenindustasemete lõikes. Kuna telekommunikatsioon on väga muutliku iseloomuga ja kiiresti arenev valdkond, avaldab pidev vajadus uute ja innovaatiliste lahenduste järele ettevõtjatele veelgi lisasurvet. Neilsamadel põhjustel kasvavad ka ootused töötajatele.

Tele2 töötajaskonnast moodustab ligikaudu poole just eesliini personal, kelle ülesanne on Tele2 müügiesindustes kliendile pakkuda Tele2 tooteid-teenuseid ning teda nõustada. Kuna andmeside kiiruste, kõnede õnnestumiste, sisuteenuste toimimise, levi ja muude kvaliteedinäitajate osas on Tele2, Elisa ja Eesti Telekom laias laastus võrdsed (Postimehe suur... 2015; Tele2 koduleht 2015), siis konkurentsieelis saavutatakse pigem suurepäraste teenindus- ja müügivõimete läbi. Uute klientide süstemaatiline ülevõtmine teiselt operaatorilt osutub võimalikuks vaid tänu väga aktiivsele kliendisuhtlusele ning teenindus- ja müügiprotsessi oskuslikule juhtimisele. Uuringufirma TNS Emori poolt 2014. aasta lõpus läbi viidud sideteenuste pakkujate teenindustaseme võrdlusuuring kinnitab, et klienditeeninduse kvaliteeti telekommunikatsioonisektoris hinnatakse suhteliselt kõrgeks (TNS Emor... 2015). Tele2 statistika järgi tehti kogu 2014. aasta erakliendimüügist 68% just jaevõrgus (Finantsosakonna... 2015), millest võib järeldada, et jaemüügikanal on siiani mobiiltelefoniteenuste turul oluliseks tuluallikaks. Strateegiliselt proovitakse just seda kanalit veelgi efektiivsemalt tööle panna ning omanike tulu sealtläbi suurendada. Tele2 Eesti üks kolmest lähituleviku kasvukohast ning fikseeritud strateegilisest eesmärgist näeb ette just müügiorganisatsiooni rolli suurendamist – seda peamiselt läbi müügipersonali kompetentsi tõstmise ja aktiivsema müügitehnika praktiseerimise (HR Strategy... 2015).

Samas iseloomustab Tele2 jaemüügipersonali suurim rotatsioonimäär terve organisatsiooni lõikes: kui võrrelda 2014. aasta jooksul tööle võetud uute töötajate arvu

just esindustesse tööleasunud inimeste arvuga, siis on näha, et rohkem kui 60% (Personaliosakonna... 2015) kõikidest värbamistest moodustab uute müügikonsultantide ja abiliste otsing Tele2 poodidesse. Järelikult on antud töötajate grupi püsivus suhteliselt madal. Lahkumise põhjuseid on mitmeid ning tihtipeale käivitab uute müügikonsultantide otsingu hoopis positiivne majasisene nähtus – eesliini töötajate liikumine teiste osakondade vakantsidele. Kuid lõppkokkuvõttes kannatab sellise trendi tõttu terve ettevõtte, kuna pikaajalisi eesmärke on keeruline täita. Kiirelt vahelduv eesliini töötajaskond sunnib Tele2 tegema oma müügipersonali arendamisesse suuri ja pika tasuvusajaga investeeringuid, kuid senisest enam on vaja tähelepanu suunata juba eos sobivate inimeste leidmisele.

Töö autor usub, et käesolev uurimistöö on vajalik, kuna valitud uurimisteema on aktuaalne tänapäevases juhtimisprobleemistikus. Uute töötajate värbamise ja valiku käsitlused on alati olnud inimressursi juhtimisteooriates kindlal kohal, kuna valdkond omab ka suurt praktilist väljundit. Seda eriti tänapäeva kiiresti muutuvas ärimaailmas, kus kasvab ettevõtete vajadus ühelt poolt nii universaalsemate ning teisalt ka paindlikumate töötajate järele. Võib oletada, et nii mõnedki varem edukad põhitõed uute töötajate värbamisteooriates enam ei kehti või vananevad lähiajal. Töö autor on veendunud, et seetõttu vajavad ettevõtted üha enam ametikohtade ümberhindamist ning erinevate positsioonide detailset kaardistamist, mille üheks meetodiks saab olla just kompetentsidepõhine inimeste juhtimine.

Antud uurimistöö teiseks oluliseks kasuteguriks on rahuldada uurimisaluses organisatsioonis esile kerkinud vajadus olulise tähtsusega töötajaskonna kompetentside kaardistamise järele. Uurimuse tulemuste rakendamise eeldatud mõjudeks on töötajate rahulolu kasv ning kaadrivoolavuse vähendamine, mis nõuavad paremini planeeritud tegevusi juba uue töötaja värbamisetapist alates. Samuti omab uurimisteema autori arvates võimalikku tähtsust Eesti jaemüügimaastikule üldisemalt. Kuna antud töö raames käsitletavad eesliini müügipersonaliga seonduvad probleemid on enamikele jaeetevõtetele tuttavad, siis on teistelgi kohalikel organisatsioonidel võimalik uurimustöö järeldustele ja soovitudele tuginedes oma juhtimisprotsesse efektiivistada või antud tulemusi enda konteksti sobitada. Laiem avalikkus võib uurimistöö järeldustest kasu

lõigata mõne aasta möödudes, kuna töös sisalduv konfidentsiaalne info Tele2 ärisaladuste kaitsmise eesmärgil lähiaastatel avalikustamisele ei kuulu.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on kaardistada Tele2 eesliini töötajaskonna vajalikud kompetentsid ning koostada sellest tulenevalt standardne müügikonsultantide kompetentsimudel, mis aitaks Tele2 juhtkonnal teha sihipärasemaid otsuseid eesliini personali valiku ja arendamise küsimustes.

Peamised uurimisülesanded on:

1. kompetentside defineerimine ja kompetentsimudelite teoreetiliste lähenemiste uurimine;
2. Tele2 tegevuse ning müügikonsultantide rolli ja töösisu kirjeldamine;
3. ettevõttesisese dokumentatsiooni uurimine ja intervjuude läbiviimine müügikonsultantide vajalike ja olemasolevate kompetentside kaardistamiseks;
4. Tele2 müügikonsultantide kompetentsimudeli koostamine ning
5. järelduste tegemine ja soovitused kompetentsimudeli rakendamiseks.

Et uurimiseesmärki saavutada, tuginetakse teoreetilistele käsitlustele nagu töötajate kompetentside, kompetentsijuhtimise ja kompetentsimudelite teooriad, s.h. praktiseerimise mõjud organisatsioonis, müügipositsioonide ja eesliini töötajate ametikoha kriteeriumite, ootuste ning motivatsiooni käsitlused. Samuti lähtutakse Tele2 Eesti müügifunktsiooni strateegiast ja eesmärkidest. Uurimistöös tuginetakse peamiselt viimaste aastate teaduslikele artiklitele antud teema vallas, kuid mõningal määral on esindatud ka vanem erialakirjandus.

Uurimiseesmärkide täitmiseks kaardistatakse Tele2 müügiosakonna üks strateegiline töötajate grupp – müügikonsultandid, ning kirjeldatakse selle positsiooni erinevaid komponente, tingimusi ja rolliootuseid, mis seejärel koondatakse ühtseks kompetentside mudeliks. Vajalike kompetentside väljaselgitamisel lähtub töö autor teoreetilistest käsitlustest, ettevõttesisestest allikatest ning kogunenud tagasisidest eri tasandite juhtidelt ja töötajatelt, kes on otseselt seotud eesliini töö ja töötajaskonnaga. Selleks intervjuueeritakse Tele2 juhte, kelle vastutusalasse kuulub müügipersonali manageerimine, valik ja arendamine, ning samuti praeguseid müügikonsultante, et ka uurimisaluse töötajaskonna endi seisukohti arvesse võtta. Uurimise alla kuuluvad ka

Tele2 Eesti ametlikud seisukohad, personalipoliitika ning eesliini tööd puudutavad ametlikud dokumendid. Kokkukogutud kompetentsidest lähtuvalt koostab töö autor kompetentside kataloogi ja hindamissüsteemi ning identifitseerib uurimisaluse töötajaskonna ideaalse profiili.

Bakalaureusetöö ülesehitus kujuneb välja kooskõlas püstitatud uurimisülesannete ja lõpliku eesmärgiga. Töö on jagatud kaheks osaks. Esimene osa keskendub kompetentsidel põhineva juhtimiskäsitluse selgitamisele ning olulisemate teoreetiliste tagamaade ja seisukohtade kirjeldamisele. Teine osa uurib lähemalt käesolevat uurimisobjekti ning keskendub empiirilise uurimuse tulemuste esitamisele ja järelduste tegemisele. Mõlemad uurimistöö osad on jagatud kolmeks alapeatükiks, mis järk-järgult viivad lähemale kompetentsidepõhise paradigma mõistmisele ning selle kasutamisele Tele2 Eesti kontekstis, võimaldades autoril välja töötada vaatlusaluse strateegilise ametiposti kompetentsidest ühtne süsteem ja panustada tõhusama personalipoliitika kujunemisesse Tele2 organisatsioonis.

Bakalaureusetööd iseloomustavad märksõnad: kompetentsus, kompetentside juhtimine, müüjad, telekommunikatsioon.

1. TÖÖTAJATE KOMPETENTSIDE, KOMPETENTSIMUDELITE JA KOMPETENTSIDE JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Kompetentside mõiste

Käesoleva bakalaureusetöö raames kaardistab autor valitud ametikoha kompetentsid. Enne, kui seda teha saab, antakse ülevaade kompetentsidega seotud teooriatest, sellest inimressursi juhtimise osast, mis on seotud kompetentside juhtimisega töökohal ning erinevatest valdkonna terminitest.

Juhtimisteaduse teooriates ja materjalides, aga ka praktilises ärimaailmas on lisaks kompetentsi mõistele kasutusel ka kompetentsuse termin. Eesti Keele Instituudi definitsiooni kohaselt tähendab kompetentsus asjatundlikkust või pädevust (EKSS 2015). Eestikeelses kirjanduses pole harv juhus kohata töötaja pädevuse väljendamiseks ka sõna „kompetents“. Igapäevases keelekasutuses võib „kompetents“ tähistada veel kompetentsuse üksikosa. Erialakirjandust uurides saab selgeks, et tihtipeale kattuvad need kaks terminit nii sisuliselt kui kasutatavuselt. Võõrkeelsete allikate puhul on sageli raske teha vahet terminitel „*competence*“, „*competency*“ ja „*competencies*“, kuna need võivad tähistada nii pädevust üldisemalt kui ka ühte kompetentsi karakteristikut. Kuna ühtset vastet mõlemale ülalnimetatud terminile on keeruline leida, kasutab käesoleva uurimistöö autor mõlemat mõistet samaväärsena ning kontekstipõhiselt, keskendudes edasiantavale kontseptuaalsele sõnumile, mitte jäigale defineerimispuudlusele.

Tööalast kompetentsust on keeruline üheselt defineerida, kuna erialased allikad annavad edasi palju erinevaid tähendusi, mis sõltuvad eelkõige konkreetse teadustöö raamistikust ja vajadusest. Siiski on võimalik kompetentside erinevate käsitluste vahel tõmmata paralleele. Kompetentsust saab mõista kui etteseatud standardit, mis näitab oodatud soorituse kvaliteeti ja seda, mida tulemuste saavutamiseks tehakse (Rowe 1995). Ka teised temaatilised uurimistööd nagu näiteks Heffernani ja Floodi (2000) või Stuarti ning

Lindsay' (1997) omad seletavad kompetentsuse lahti kui organisatsioonis kokkulepitud ja kõrgelt hinnatud väärtuse, mille alusel on võimalik eristada suurepärasest töötajast ja tema teguviise keskmise sooritusega töötajast. Seega üks läbivaid komponente töötaja pädevuse defineerimisel on mõõdetav tulemuslikkus ja tegevused, mille kaudu töötaja tulemuseni jõuab. Hoffmann defineerib oma teadustöös (1999) kompetentse vastavalt nende kasutamise eesmärgile või ka hindamismetoodikale ning toob välja kolm dimensiooni: 1) jälgitav sooritus, 2) sooritustulemuse standard ja 3) sooritaja põhiomadused.

Töölaseid kompetentse võib sisuliselt mõista kui kõiksugu tööga seotud ja mõõdetavaid isikulisi omadusi alates suhtumisest kuni füüsiliste parameetriteni, lisaks teadmisi, kogemusi, kvalifikatsioone ja võimeid ning kõikide eelnimetatute kombinatsiooni, mida inimene hea töösoorituse saavutamiseks vajab ning rakendab (Roberts 1997; Draganidis ja Mentzas 2006). Selby *et al.* (2000) kirjeldasid kompetentsust kui käitumuslikku suutlikust, Perrenoud (2000) kui võimet konkreetse situatsiooni lahendamiseks mobiliseerida mitmekesiseid kognitiivseid ressursse, aga Fulmer ja Conger (2004: 49) aga kui käitumist ja oskusi, et teatud rolli edukalt täita. Henderson ja Thompson (2003: 195) defineerivad kompetentsi reaalse ja objektiivse kogemuse kindlusena, mis väljendub oskuses olla tööl edukas ning tunda, et oskused tekitavad positiivse tulemuse. Igal juhul väljendab vaatlusalune termin mingeid töötaja omadusi, oskusi, teadmisi ning võimeid (Kashi ja Friedrich 2013: 384), mida professionaalselt rakendada, et eduka tulemuseni jõuda. Käesoleva töö autor järeldab erinevatest definitsioonidest lähtuvalt, et töölaseid kompetentse saab mõista ning lahti seletada läbi nelja kompetentsuse terminoloogias enimesineva elemendi:

1. töötaja sooritus ehk tulemuslikkus;
2. oodatav kvaliteedinorm või standard;
3. töötaja tegevused oodatava standardi saavutamiseks;
4. töötaja omadused, oskused, teadmised ja võimed oodatava standardi saavutamiseks.

Heffernani ja Floodi (2000) andmetel võib viise, kuidas kompetentside temaatikale korporatiivmaailmas lähenetakse, vastavalt tekkeregioonile jagada kaheks. Üldlevinum näib olevat Ameerika Ühendriikide käsitus, kus mõistetakse kompetentse kui inimese

baasomaduste kogumit ning kompetentsust kui kindlaks määratud sisendite tulemit. Seda lähenemist saab nimetada sisendipõhiseks ja see mõõdab potentsiaali edukaks soorituseks tulevikus, näiteks konkreetsele ülesandele vajalikke individuaalsed võimeid või töötaja professionaalseid eripärasid, tugevusi (Hoffmann 1999). Kirjeldatud seisukohale oponeerib Ühendkuningriigist pärit väljundipõhine käsitlus, mis näeb kompetentse pigem töötaja soorituste ja tööandja standardite kombinatsioonina, kus mõõdetakse saavutatud soorituse tulemust ning mida kasutatakse näiteks kutsealaste standardite või korporatiivsete eesmärkide puhul (Heffernani ja Floodi 2000; Hoffmann 1999). Lisaks on kompetentsust võimalik defineerida ajalise olulisuse järgi – see tähendab, kas kompetents on organisatsioonile vajalik täna või hoopis tulevikus. Näiteks viimasel juhul planeeritakse alles loodavat töökohta või valmistutakse eesseeisvateks organisatsioonilisteks muudatusteks (Loite 2015: 14).

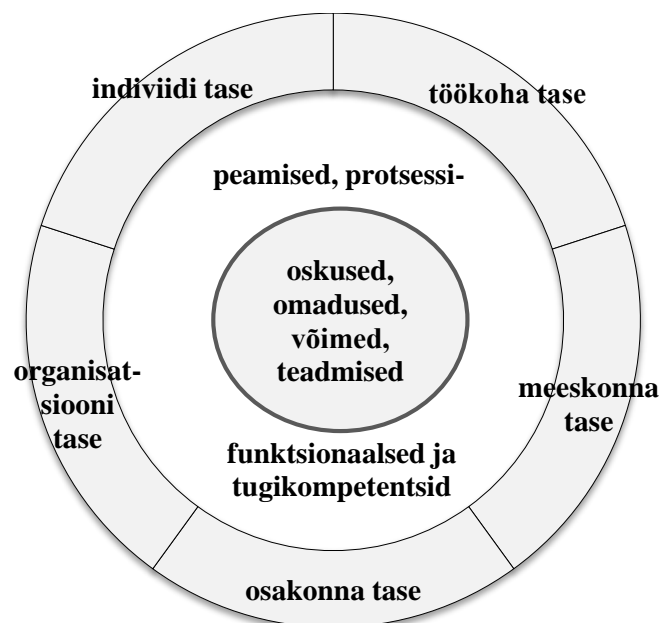
Kompetentse defineeritakse nende nimetamisel ja kirjeldamisel läbi nelja aspekti, mille on kokku võtnud Draganidis ja Mentzas (2006):

1. Kompetentsi kuuluvus kategooriasse ehk homogeensete ja/või sarnaste kompetentside grupp;
2. Kompetentsust kirjeldav üldnimi, mis koosneb vaatlusalustest üksikkompetentsidest;
3. Kompetentsi olemust lahtiseletavad tähendused ja kirjeldused ehk definitsioon;
4. Käitumuslikud indikaatorid, mis näitavad, et vaatlusalust kompetentsi on rakendatud.

Kompetentse saab liigitada ka nende sisu alusel, kusjuures lähenemisi on erinevaid. Tuginedes Lin *et al.* teadustööle (2013: 1164) toob autor välja kolm võimalikku lähenemist kompetentside sisu mõistmiseks. Üks laialt levinumaid meetodeid on kompetentside jagamine peamisteks, protsessi-, funktsionaalseteks ja tugikompetentsideks. Nimetatud meetod läheneb kompetentsi sisule selle esinemisolulisuse põhjal, mistõttu peamised kompetentsid on kõige tähtsamad, protsessi-, tugi- ja funktsionaalsed kompetentsid võivad neid täiendada ning toetada (Lin *et al.* 2013; Hamel ja Prahalad 1994). Esineb veel lähenemine, kus kompetentside sisu järgi jagatakse töötajate pädevused professionaalseteks ja personaalseteks või „kõvadeks“ ja „pehmeteks“ (Lin *et al.* 2013: 1164). Esimesel juhul eristatakse otseselt tööga seotud

oskusi-teadmisi ülejäänutest, näiteks programmioskused versus suhtlusoskus. Teine liigitusmeetod lahutab kõvad oskused nagu IT-pädevused või matemaatilised võimed pehmetest, mis võivad olla näiteks õppimisoskus või empaatiavõime.

Kompetentse saab rühmitada ka vastavalt nende tasemele ja tase, kus kompetentse parasjagu analüüsitakse, annab omakorda tunnistust kompetentsi eesmärgist ettevõttes. Sydänmaanlakka (2002) järgi saab eristada viite tasandit: indiviidi, töökoha, meeskonna, osakonna ning organisatsiooni tasemeid. Indiviidi tasemel defineeritakse kompetents konkreetselt läbi personaalse käitumise, oskuste, teadmiste, isikuomaduste, võimekuse ja kogemuste. Ametikoha tasandil analüüsitakse võimet ja valmidust saada hästi seatud tööülesannetega hakkama. Meeskonna kompetentsid koosnevad indiviidi ja töökoha kompetentside erinevatest kombinatsioonidest, ning osakonna omad osakonnaülestest ekspertiisivaldkondadest ja arenguplaanidest. Organisatsiooni tasand koondab enda alla kõik eelnimetatud tasemed ja hoolitseb üldiste ärieesmärkide, strateegia ja visiooni elluviimise eest. (Sydänmaanlakka 2002) Kompetentside liigitus taseme alusel on välja toodud Joonisel 1.



Joonis 1. Kompetentside dimensioonide suhe ja liigitamine sisu ning taseme alusel (autori koostatud Lin *et al.* 2013 ja Sydänmaanlakka 2002 põhjal).

Seega kompetentse saab vaadelda, grupeerida ja nende olemust tundma õppida läbi mitmete dimensioonide. Töö autor püüab eelkõneldud dimensioonid kokku panna, et

hoomata kompetentsidepõhist lähenemist võimalikult terviklikult ja mitmetahuliselt. Ülevaate annab Joonis 1.

Kompetentside analüüsimise tuumaks jääb nende olemusele keskendumine – vaadeldakse konkreetseid oskusi, teadmisi, omadusi jms. Struktuuriüksus või tase, millest lähtuvalt kompetentse sünteesitakse, lisab järgmise olulise dimensiooni, olgu selleks siis näiteks individuaalne või osakonna tasand. Professionaalses kontekstis mõistetakse töötajate kompetentse küllalt erinevalt ning erialases kirjanduses ringleb mitmeid definitsioone, kuid nende kõigi lõplik eesmärk on aidata tööandjail näha ametialase pädevuse komponente ja seeläbi tõsta inimsoorituse kvaliteeti töökohal. Käesoleva uurimistöö raames mõistetakse kompetentse kui konkreetse töökoha ja selle soovitud sooritusega seotud kõikvõimalikke erinevaid töötaja oskusi, teadmisi, isikuomadusi, kogemusi, võimeid, füüsilisi tegureid, suhtumist ja käitumist.

Raske on määratleda ühe ja sama ametinimetuse puhul kõikjal aktsepteeritud kompetentsi sisu (Hayes *et al.* 2000). Kui tuua näiteks müügijuhi või müügikonsultandi positsioonid, saab kohe selgeks, et täpselt samasugusest töökirjeldusest ega seetõttu ka universaalsest kompetentsusest nende puhul rääkida ei saa ning tõenäoliselt ei esine kahte ettevõtet, kus sama ametinimetust mõistetakse analoogselt. Kompetentse iseloomustab suur muutlikkus, mistõttu peab kompetentsipõhise süsteemi välja töötamisel arvestama selle pidevat kohandamisvajadust sõltuvalt ettevõtte olemusest, eesmärkidest ning arengusuundadest (Loite 2015: 14).

Kuna antud töö fookus on suunatud just jaemüügi personali kompetentsidele, siis peab töö autor tähtsaks välja tuua tulemused ka mõnest varasemast jaemüügisektori ning müügitöötajate kompetentse uurivast teadustööst. Hart *et al.* (1999: 367-368) uurisid jaemüügi tööandajatele olulisi töötajate pädevusi ning seadsid need tähtsuse järjekorda järgmiselt: 1) töötaja isiklik huvi ning initsiatiivikus; 2) planeerimis- ja organiseerimisoskus; 3-4) meeskonnas töötamise ning juhtimisoskus; 5-6) tulemustele orienteeritus, enesekindlus ja enese arendamise soov; 7-8) analüüsivõime ning otsustusjulgus; 9) suhtlemisoskus; 10-11) pingetaluvus ja mõjutamisoskused; 12-13) suhtevõrgustike loomine (*networking*) ja kirjaoskus. Lambert *et al.* (2014: 92) uuris müügitöötaja pädevusi ning tõi välja kümme olulisemat kompetentsuse alagruppi: 1) müügi protsess, 2) tulemuse juhtimine, 3) tehnoloogia juhtimine, 4) õppimise juhtimine,

5) suhete juhtimine, 6) kliendi juhtimine, 7) mõjutamise juhtimine, 8) riski juhtimine, 9) toote ja teenuse administreerimine ja 10) müügi administreerimine. Hilisema uurimuse käigus järeldatud Tele2 müügikonsultantide kompetentse võrreldakse nimetatud varasemate teadustööde tulemustega.

1.2. Kompetentsimudeli loomine

Üks kaasaegse juhtimisteaduse nurgakivisid on nihutada fookus meeskonnaliikmete valimise ja arendamisprotsessides traditsioonilistelt hindamismeetoditelt hoopis nende kompetentside mõõtmisele, tuginedes psühholoog David McClellandi 1970ndatel rajatud ideele (Brophy ja Kiely 2002). Töötaja kompetentsidel põhineva juhtimispraktika üheks võimaluseks on ettevõttel välja töötada vastav kompetentsimudel, mis sobiks just tema konkreetsete vajadustega.

Kompetentsimudel on hulk kompetentse, mis on tuletatud vaatlusaluse positsiooni ootuspärasest töösooritusest ning mida lisaks iseloomustavad käitumuslikud kirjeldused ametikohaspetsiifilise vilumuse erinevatest tasemetest (Draganidis ja Mentzas 2006: 56). Kompetentsimudelit saab vaadelda kui raamistikku, mis koosneb erinevatest kompetentsidest saavutamaks spetsiifilise töö efektiivne tulemus (Kashi ja Friedrich 2013: 384). Saab väita, et kompetentsimudel koosneb struktureeritud kompetentside loetelust ja nende kompetentside definitsioonidest, näidetest ja hindamismõddikutest (Loite 2015: 23).

Kompetentsimudeli välja töötamiseks eristatakse nelja lähenemist ehk raamistikku: töökoha-, tuleviku-, töötaja- ning väärtuspõhine raamistik (Loite 2015: 21). Enim kasutatakse töökohapõhist lähenemist, sest see kirjeldab antud töökoha sisu ning vajadused, andes täpse ülevaate töökoha kõige kriitilisematest ülesannetest ja kohustustest (*Ibid.*). Sellise mudeli koostamine algab vajaduste ja ootuste määratlemisest antud töökohale ning kompetentside identifitseerimisest, mille tarvis kasutatakse kas küsitluse vormi, intervjuueeritakse ametikohaga otseselt seotud töötajaid või valitakse kompetentsid välja üldisest kompetentside nimekirjast (Cardy ja Selvarajan 2006: 240). Töökohapõhist raamistikku sobib kasutada ühe konkreetse positsiooni kompetentside leidmiseks ning olukorras, kus antud töökoha põhifunktsioonid, sellele rakenduvad

eesmärgid ja vastutusala ning organisatsioon ise on ajas küllalt stabiilsed (*Ibid.*: 240-241). Seetõttu võtab töö autor edaspidi vaatluse alla just töökohapõhise raamistiku.

Tulevikku suunatud raamistikku kasutatakse firmades, mis on tugevalt tulevikule orienteeritud ning mida ootavad ees olulised muudatused (Cardy ja Selvarajan 2006: 240). See vastab organisatsiooni strateegilistele eesmärkidele ja üldisele missioonile ning keskendub tavaliselt mingile teatud tööloigule (Loite 2015: 22). Töötajapõhine raamistik jälgib see-eest üksikindiviidi kompetentse, kuna usutakse, et just nende tulemusena tekib ettevõtte toode ja edu. Lähenemine sobib teadmispõhistesse ettevõtetesse, mis on tugevalt mõjutatud tema töötajate loominguilisusest ja innovatiivsusest. Väärtustepõhine raamistik keskendub organisatsiooni nendele väärtustele, mille läbi ta soovib eristuda või end identifitseerida. Väärtuspõhine lähenemine sobib hästi kasutamiseks rahvusvahelistele organisatsioonidele, kus esineb mitmeid erinevaid kultuure, ning juhul, kui on vaja leida eetilise sisuga kompetentse. (*Ibid.*).

Kompetentsimudeli loomisprotsess koosneb tavaliselt mitmest etapist, mis on välja toodud Joonisel 2. Kompetentsimudeli loomine algab vajalike kompetentside määratlemisest. Kompetentside kaardistamine peaks lähtuma firma strateegiast ja pikaajalistest plaanidest, võttes arvesse ainult need pädevused, mis on kriitilised saavutamaks ettevõtte eesmärgid ja mis omavad otsest mõju soovitud tulemusele. (Loite 2015: 15; Sydänmaanlakka 2002: 98) Nii ei muutu hilisemad kompetentside nimekirjad ka liiga pikaks ja kompetentsimudel ehitatakse üles vaid kõige tähtsamatele kriteeriumitele (Sydänmaanlakka 2002: 98). Ettevõtte eesmärkidest lähtumist ja konkurentsieelise arvesse võtmist toetab tuumkompetentside määratlemine. Tuumkompetentsideks peetakse organisatsiooni tasandil esinevaid vähearvulisi oskusi, teadmisi või tehnoloogiaid, mis peegeldavad ettevõtte unikaalsust turul, loovad konkurentsieelist ning on tulemuslikkuse aluseks (Lindgren *et al.* 2004: 436-437). Ka iga ametikoha juures saab eristada teistest tähtsamaid kompetentse, millele kompetentsimudel üles ehitatakse ja hiljem nende arendamisele organisatsioonis keskendutakse (Kashi ja Friedrich 2013: 384). Hamel ja Prahalad (1994) soovivad kompetentside identifitseerimisjärgus kontrollida, kas tegu on peamiste kompetentsidega, vastates kolmele küsimusele:

1. Kas antud kompetentsil on seos kliendile lisaväärtuse loomisega?

2. Kas antud kompetents tõstab organisatsiooni konkurentsivõimet?
3. Kas antud kompetentsi saab kasutada töökohustuste täitmiseks?

Kompetentsimudelid on mõistlik välja töötada igale organisatsiooni võtmepositsioonile eesmärgiga keskenduda nendele kompetentsidele, mida on vaja suurepärase tippsoorituse, mitte keskpärase või kehva tulemuse saavutamiseks (Horvathova ja Kopikova 2009). Kompetentside valikul tuleks arvesse võtta ka sellised organisatsiooni iseloomustavad tegurid nagu kultuur, struktuur, põhiväärtused, juhtimis- ja tööstiil, kuna nende omavahelised kompleksed suhted avaldavad töötajate sooritusele tugevat mõju (Munro & Andrews 1994: 13; Tovey 1994: 16). Töökohapõhise kompetentsimudeli arendamine algab uuritava ametikoha vajaduste kirjeldamisest, näiteks kõige aeganõudvamate ja olulisemate tööülesannete ning vastutusalade (Cardy ja Selvarajan 2006: 240-241) ja oodatavate rolliprofiilide välja toomisest (Walter 2003: 40). Tovey (1994: 16) koondab kriteeriumid, milledest vajalike kompetentside valik peaks lähtuma:

- 1) ärinõuded ja strateegilised aspektid,
- 2) ametikohapõhised nõuded,
- 3) organisatsiooni kultuur ja sellest tuletatavad käitumuslikud nõuded.

Kompetentsid, mis leiti olevat olulised ettevõtte eesmärkide saavutamiseks, koondatakse järgnevalt struktureeritud nimekirjadesse ehk kompetentsi kataloogidesse ning seal esitatakse kompetentsid koos vastavate kirjeldustega, mis aitavad kõikidel osapooltel nimetatud pädevuste olemusest sarnaselt aru saada (Loite 2015: 18). Kompetentsid on seal grupeeritud kategooriate järgi – näiteks tehnilised, individuaalsed, inimsuhete, juhtimise, mõtlemise või motivatsiooniga seotud kompetentsid, ning igat kompetentsi kirjeldatud kitsama definitsiooni ja käitumusliku kirjelduse abil (Marelli *et al.* 2005; Tovey 1994; Draganidis ja Mentzas 2006). Peamised kompetentsid defineeritakse nii üldiselt kui ka võimalikult spetsiifiliselt. Näiteks rääkides vajalikest töövahenditest, kirjeldatakse töövahenditüüp (näiteks programmeerimiskeel) ning töötaja konkreetne sellekohane oskus, teadmine (näiteks Java). Samuti kirjeldatakse kompetentse läbi töökohale seatud rolliootuste ja ametikirjelduste (Draganidis ja Mentzas 2006: 54; Walter 2003: 40).

Järgmise sammuna tuuakse välja hindamiskriteeriumid. See tähendab, et igale defineeritud kompetentsile lisatakse mõõdetavad indikaatorid, mille alusel on võimalik

määrata töötaja vastavust ootuspärasele kompetentsitasemele (Klendauer *et al.* 2012: 478; Draganidis ja Mentzas 2006: 54). Tavaliselt seotakse kompetentside kirjeldused antud töökohale omaste erinevate sooritustasemetega kasutades kolmest kuni viiest tasemest koosnevat hindamisskaalat. Eri tasemed võivad olla näiteks: „suurepärase“, „rahuldav“ ja „alla ootuste“ või „piiratud teadmine“, „kogenud“ ja „eksperttase“ või muud samatähenduslikud variandid. Ka hindamistasemed peaksid esinema koos täpsemate kirjeldustega. (Draganidis ja Metzas 2006: 57-58; 61; Walter, 2003: 15). Tõenäoliselt saab kõige täpsema sisendi suurepärase sooritustaseme paika panemiseks kohalike tipptegijate tööd ja tulemusi hinnates (Kashi ja Friedrich 2013: 385). Kompetentsimodeli sidumine kokkulepitud hindamissüsteemiga on kasulik, et välja tuua selged ootused ja eesmärgid ning suuta neid ka objektiivselt hinnata (Loite 2015: 18). Keskendudes olulistele kompetentsidele ja fikseerides kindlad hindamiskriteeriumid, saavad nii töötaja kui tööandja olla kindlad, et töösuhe on mõlemale poolele sarnaselt mõistetav.

Viimane etapp kompetentsimodeli loomisel on kompetentside kontrollimine, et need oleks seotud ikka eduka töösooritusega. Selleks koostatakse küsimustik, mis hindab individuaalset tööefektiivsust eelnevalt sätestatud hindamisindikaatorite alusel. Kui võimalik, võiksid hindamistasemete ja kirjeldatud kompetentside valideerimiseks oma sisendi anda erinevate tasandite töötajad ja juhid, kes on ka otseselt uuritava ametikohaga seotud. Tuginedes kontrolletapist saadud tulemustele, viiakse kompetentsimodelisse sisse muudatused, elimineerides mudelist sellised kompetentsid, mis ei ole seotud oodatud töösooritusega. (Draganidis ja Metzas 2006: 58) Esialgselt loodud kompetentsimodeli valideerimine on oluline, et säiliks fookus organisatsiooni kui terviku üksuse eesmärkidel ja pikaajalistel plaanidel.



Joonis 2. Kompetentsimodeli etapid (autori koostatud Loite 2015, Sydänmaanlakka 2002, Klendauer *et al.* 2012 ning Draganidis ja Mentzas 2006 põhjal).

Kompetentsimodeli loomiseks on mitmeid meetodeid: 1) traditsiooniline küsitlusmeetod, näiteks küsimustik või intervjuu töökohaga seotud inimestega; 2) ametikohaga seotud

kompetentside profiilide analüüs; 3) kompetentside üldiste klassifikatsioonide ja nimekirjade kasutamine, valides sealt välja vajalikud karakteristikud (Loite 2015: 23; Cardy ja Selvarajani 2006: 240). Autori hinnangul annab kõige mitmekesisema ja ülevaatlikuma tulemuse kirjeldatud meetodide kombineerimine, mitte keskendumine vaid ühe meetodi rakendamisele.

Tovey (1994: 16) toob välja kaks lähenemist, mis kirjeldavad kompetentsimudeli loomise suunda: 1) Võttes aluseks organisatsiooni strateegilised eesmärgid, kaardistatakse erinevate ametikohade kompetentsid ning asetatakse üldised ärinõuded kitsamatesse positsioonipõhistesse kontekstidesse. 2) Baseerudes konkreetse töökohaga seotud kompetentsidele, võrreldakse neid läbi positsiooni analüüsi või küsitlusmeetodi ettevõtte strateegiliste kriteeriumitega. Mõlemal juhul on garanteeritud organisatsiooni üldiste ärisihtide arvesse võtmine.

Kompetentsimudeli loomisel on oluline otsustada ka, kes on loomisprotsessi osalejad ja kuidas on kõige mõistlikum mudelit üles ehitama hakata. Kashi ja Friedrichi (2013: 385) järgi omab suurt tähtsust, et kompetentsimudeli genereerimisprotsessi oleks kaasatud inimesed, kes tunnevad organisatsiooni väga hästi ning kes saaksid kompetentsipõhise süsteemi kasutuselevõttust kasu. Kindlasti on vajalik, et tekkeprotsessist võtaks osa vaatlusaluse struktuuriüksuse juht. Draganidis ja Mentzas (2006: 58) toovad välja, et paljud ettevõtted panevad enne kompetentsimudeli loomist kokku vastava projektimeeskonna, mis koosneb personalitöötajatest, juhtidest ja nendest töötajatest, kes omavad uuritava ametikoha kohta sügavat teadmist ja on otseselt sellega seotud.

Järgnevalt toob töö autor välja mõned näited varasemates uurimustes koostatud kompetentsimudelite kohta. Loite (2015) uuris oma magistritöös toidu- ja jaekaubandusorganisatsiooni kaupluste juhatajate kompetentse ning lõi nende kompetentsimudeli. Selleks kaardistas ta kompetentsid intervjuude käigus ning võrdles tulemusi kirjanduse põhjal kokku pandud kontrollraamistikuga. Kompetentsimudel koosnes kuuest erinevast kompetentsi kategooriast (erialased teadmised, inimsuhete oskused, isiksuseomadused, juhtimine, mõtlemisvõime, tulemustele orienteeritus), peamistest ja tugikompetentsidest (Loite 2015: 65). Tovey (1994) viis läbi uurimuse rahvusvahelises autokaubandus ettevõttes ning kaardistas kompetentsid just müügi- ja teenindustöökohtadel. Tulemuste saamiseks läbiti valdkonna dokumentatsiooni analüüsi,

eri tasandite töötajate intervjuerimise, kompetentside identifitseerimise, kategoriseerimise, kirjeldamise ning strateegiliste eesmärkidega võrdluse etapid. Kuna nimetatud uuringu eesmärk oli parendada organisatsiooni töötajate koolitus- ja arengukava, viidi läbi ka sellekohane küsitlus töötajatega (Tovey 1994: 17-18). Mõlemast nimetatud uurimusest tegi käesoleva töö autor järeldusi saavutamaks püstitatud eesmärgi, kuid kohendas metoodikat vastavalt antud kontekstile ja võttes arvesse ka teisi teoreetilisi seisukohti.

1.3. Kompetentside juhtimine ja selle olulisus organisatsioonis

Kompetentsimudel ei saa eksisteerida äralõigatuna muudest kompetentsipõhise juhtimise osadest organisatsioonis, sest vastasel juhul pole võimalik ettevõttel ka rakendatud mudelist maksimaalset kasu saada ning läbi töötajaskonna oma strateegilisi eesmärke saavutada.

Kompetentsijuhtimine on ettevõttes inimkapitali ja teadmusjuhtimise instrumendiks, mis hõlmab endas järjepidevat ettevõttesiseste teadmiste juhtimist ja jagamist, eesmärgipärast personali koolitus- ja arengustrateegia kohaldamist, luues keskkonna, mida iseloomustab töötajaskonna suurem mõjuvõim ning panustamisvõimalus, aga ka suurem innovatiivsus ja tööefektiivsus (Draganidis ja Mentzas 2006). Kompetentside juhtimine on osa strateegilisest inimressursi arendamise tsüklist, mis on seotud personalivaldkonna kõikide osadega, alates uute töötajate valikust kuni ettevõttesisese järelkasvu planeerimiseni välja (Tovey 1994: 17). Kompetentsidel põhineva juhtimise primaarne eesmärk on defineerida ja kindlustada soovitud personali kompetentsuse tase organisatsioonis, mis toetab firma visiooni elluviimist (Berio ja Harzallah 2005: 21).

Kompetentside juhtimine on tihedalt seotud äriühingu eesmärkide ja strateegiaga, pidades silmas just organisatsiooni kui terviku vajadusi (Loite 2015: 15). Seega on kompetentsijuhtimise protsess vaja siduda juba selle algusfaasis tugevalt organisatsiooni visiooni, strateegia ja eesmärkidega (Sydänmaanlakka 2002). Kui ettevõtte eesmärgid muutuvad, muutuvad ka kompetentsid kõikides organisatsiooni tasandites. Enne kompetentsimudeli loomise algatamist on kindlaks vaja määrata, mis tulemuse või muutuseni võrreldes senise olukorraga organisatsioon tahab jõuda (Draganidis ja Mentzas

2006). Hamel ja Prahalad (1994) järgi peaks kompetentside arendamine ja välja töötamine lähtuma eelkõige turusituatsioonist ning uutest eesmärkidest turule, võttes analüüsi aluseks praegused ja tulevased kompetentsid organisatsioonis. Nimetatud teooria baseerub kliendiväärtuse loomisel läbi kompetentsipõhise juhtimise. Munro ja Andrews (1994: 13) soovivad ettevõtetel oma kompetentse kaaluda konkurentsieelisest lähtuvalt – kuidas aitavad kompetentsid kaasa ettevõtte eristumisele oma konkurentidest ning lisavad organisatsioonile eripära.

Kompetentsijuhtimise protsess algab kompetentside kaardistamisest ja mudeli loomisest, millest oli lähemalt juttu alapeatükis 1.2. Kui organisatsioonis on jõutud mõistmisele, milliseid kompetentse vajatakse, et seatud organisatsioonilisi eesmärke täita, identifitseeritakse ja kirjeldatakse peamised kompetentsid soovitud tulemuseni jõudmiseks. Kui vajalikud kompetentsid on välja selgitatud ja rühmitatud, luuakse kompetentsimudel. Kompetentsimudel aitab kaasa tööülesannete ning ametikoha hindamise juhtimisele organisatsioonis, keskendudes töötajate oskustele ja kompetentsitasemele. (Walter 2003: 14-15; Draganidis ja Mentzas 2006; Lindgren *et al.* 2004: 436)

Järgmine samm on teada saada, mis seisus hetkel vaatlusalus(t)e töötaja(te) professionaalne pädevus on ning võrrelda seda mudelis tooduga. Personali kompetentsuse hetkeolukorra ja ideaali vahet nimetatakse kompetentsilõheks (Lindgren *et al.* 2004: 436; Berio ja Harzallah 2005: 22). Kompetentsiseisundi diagnoosimine suunab tähelepanu töötaja või töötajasgrupi kompetentsusele ja sellekohastele organisatsiooni vajadustele nii olevikus kui ka tulevikus (Walter 2003: 15). Kompetentsilõhet mõõdetakse kas töötajate endi, otsese alluvuse mõlema osapoole või organisatsiooni hindamiskeskuste poolt (Tovey 1994: 16).

Kompetentsilõhest tulenevalt saab teha järeldusi ka töötajate koolitus- ning arenguvajaduste kohta ning võrrelda seda kehtivate poliitikate ja tegevustega. Ettevõtte jaoks on oluline mõista, kuidas soovitud kompetentsuse tasemeni jõuda ning määratleda allikad, kust vajalikud kompetentsid pärineda võiksid (Lindgren *et al.* 2004: 436). Viimaseks kompetentsijuhtimise etapiks ongi diagnoositud kompetentsilõhe sihipärane vähendamine planeeritud tegevuskava kaudu, näiteks koolituste ja arenguprogrammide välja töötamine ja personalini viimine, võtmepositsioonide identifitseerimine ja vastavate

töötajate pikaajaline suunamine, ettevõttesiseste ressursside ümberpaigutamine (Draganidis ja Mentzas 2006; Berio ja Harzallah 2005). Töötajaskonna arenemine ettevõttele kasulikus suunas loob omakorda paremad võimalused täpsemini planeerida uusi värbamisi, töötajate majasisest liikumist ja positsioonidele järeltulijaid, ning hoiab tõenäoliselt pikas perspektiivis kokku ressursi. Kompetentside strateegiline edasiarendamine tähendab ka pidevat tulemuste monitooringut ning valmisolekut vajadusel kompetentsijuhtimise elutsüklit ettevõtte muutustega kohandama. Oluline on mõista, et kompetentsijuhtimine on jätkuv protsess, mis vajab pidevat tähelepanu ja tööd (Lindgren et al. 2004: 439).



Joonis 3. Kompetentsijuhtimise protsess (autori koostatud Draganidis ja Mentzas 2006, Berio ja Harzallah 2005 ja Lindgren *et al.* 2004 põhjal).

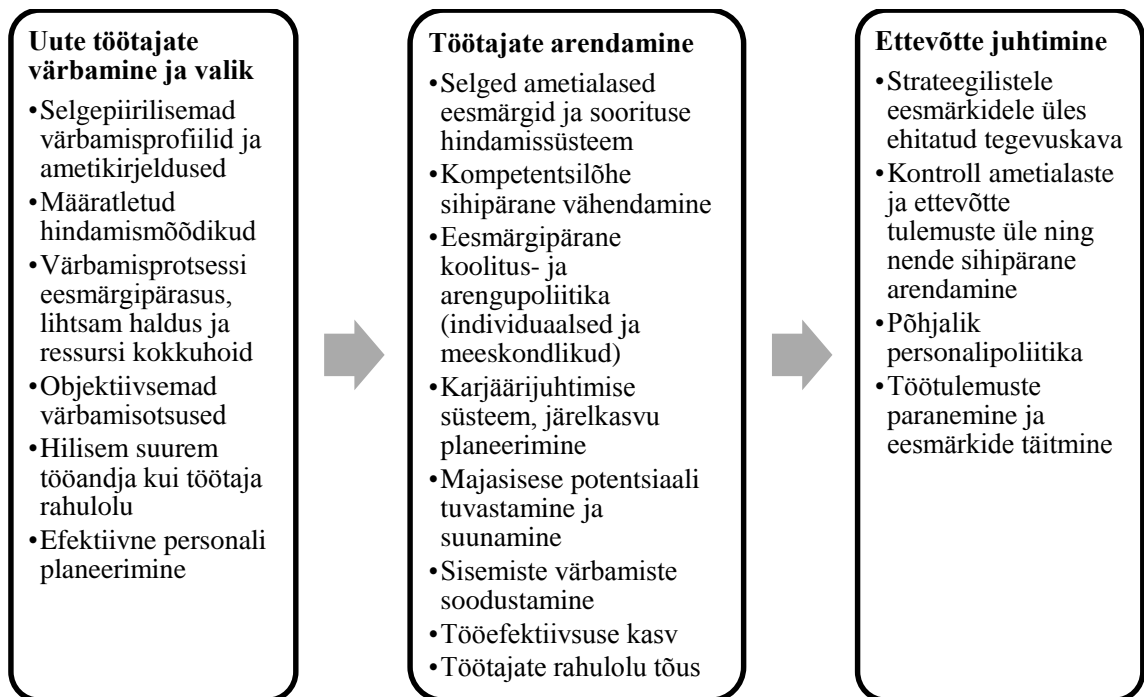
Käesoleva uurimistöö fookuses on välja selgitada vaatlusaluse ametikoha vajalikud kompetentsid ning koostada selle info põhjal kompetentsimudel. Kompetentsilõhe tuvastamine ja edasine töötajate arengustrateegia kujundamine ei kuulu enam antud töö uurimisülesannete hulka.

Järgnevalt on välja toodud kompetentsuse juhtimise positiivsed mõjud nii organisatsioonile kui ka üksiktöötajale. Tänaste üha karmistuvate konkurentsitingimuste tõttu tunnevad ettevõtted kasvavat vajadust identifitseerida suurepärase töösoorituse tegurid, mistõttu kompetentside käsitlemine on kindlustanud endale kindla koha kaasaegse inimressursi juhtimise valdkonnas (Brophy ja Kiely 2002). Kompetentside juhtimise praktiseerimine jätab tööandja kätte täieliku kontrolli ning ülevaate tulemuste sihipärasusest alates värbamisprotsessist kuni ettevõttesisese soorituse suunamiseni, seda läbi tugeva personalipoliitika. Kompetentsipõhise käsitlemise kohaselt saavad juhid efektiivsemalt rahuldada nii praegused kui tuleviku personalivajadused, pidades juba uue töötaja värbamisel silmas organisatsiooni pikaajalisi ärivajadusi (Draganidis ja Mentzas 2006: 52). Objektiivsemad tulemused saadakse selgepiirilistest ja kõikidele osapooltele

üheselt mõistetavate ametikirjelduste ja värbamisprofiilide abil, mis peaks viima edukamate värbamisotsusteni ja uue töötaja suurema rahuloluni tehtud valikuga. Juba värbamisprotsessis loobutakse traditsioonilisest hindamismetoodikast, näiteks intelligentsustestidest ja akadeemiliste hinnete arvestamisest, ning rakendatakse otsitava kompetentsi defineeritud hindamiskriteeriumeid, mis aitavad värbamisprotsessi soovitud suunal hoida ning mis tõenäoliselt hoiavad kokku ka tööandja aega ja raha. (Farnham ja Stevens 2000: 381)

Lisaks värbamisele nähakse positiivset efekti personali strateegilises arendamises, mida tehakse läbi majasisese potentsiaali efektiivsema rakendamise, sihipärase koolitus- ja arengupoliitika juhtimise, võtmepositsioonide järeltulijate teadlikuma planeerimise, töötajate liikumise soodustamise ettevõtte ametikohtade vahel (Draganidis ja Mentzas 2006). Mõned teoreetikud peavad kompetentside põhist juhtimist möödapääsmatuks personalipoliitika tööriistaks, kuna see pakub tööandjale võimalust hinnata töötaja valmisolekut või potentsiaali asumaks täitma organisatsioonis konkreetset rolli – seda nii uue kui olemasoleva töötaja puhul (Hayes *et al.* 2000). Seega toimib ettevõttesisene karjääriplaneerimine, edutamise- ja premeerimise süsteem, kasvab tööefektiivsus ja töötajaskonna rahulolu (Loite 2015: 19-20). Organisatsioon aga saab liikuda väiksema kompetentsilõhe ja suurema tulemuste juhtimise kursil. Järelikult võib väita, et kompetentside väljatöötamise ja arendamise teel tagatakse suurepärased ametialased tulemused (Enos 2007: 211) ning ettevõtte saavutab kindlamini oma eesmärgid. Kompetentsipõhise juhtimise positiivsed mõjud organisatsiooni erinevatele funktsioonidele on toodud Joonisel 4.

Nii nagu ettevõtjale tuleb kasuks seatud äriliste sihtmärkide tabamiseks vajalike võtmeteadmiste ja -oskuste identifitseerimine, annab ametialaste kompetentside määratlus töökohal ka töötajale selge arusaama, mis tingimustel on võimalik ettevõttes edu saavutada (Brophy ja Kiely 2002). Näiteks töötaja, kes soovib ettevõttes sisemiselt edasi areneda mõnele teisele positsioonile, omab täpset ülevaadet, mis oskusi ja teadmisi peaks ta selle tarvis endas arendama. Kokkuvõttes saab iga töötaja nii teha paremaid valikuid enda karjääri juhtimiseks. Samuti usutakse, et töötajate pädevus mõjutab otseselt töötajate rahulolu, mis aga omab seost terve ettevõtte tulemustega (Kaplan ja Norton 2003: 126). Positiivsed mõjud indiviidi tasandil on samuti toodud Joonisel 4.



Joonis 4. Kompetentside juhtimise rakendamise valdkonnad ja kasud (autori koostatud).

Ettevõtte, mis soovib hakata kompetentsipõhist juhtimist rakendama, peab arvestama ka teatud väljakutsetega, mis vajavad ületamist. Lawler ja Ledford (1992) on välja toonud, et organisatsioon peab läbi viima olulised muudatused nii füüsilistes kui ka kontseptuaalsetes personaliosakonna infrastruktuurides, näiteks investeerima uude tehnoloogiasse või sätestama uued tööülesanded, aga suunatult hakkama tegelema ka inimeste uskumuste ja harjumustega. Eriti keeruliseks võib oskustepõhisele personalijuhtimisele üleminek osutuda traditsioonilist struktuuri ning ülevalt-alla juhtimisstiili soovivatele organisatsioonidele (Lindgren et al. 2004: 436). Võttes arvesse eeltoodut, leiab töö autor, et Tele2-l on eeldus minna edukalt üle kompetentsipõhisele juhtimisele, kuna tegu on suhteliselt madala struktuuri ning demokraatliku juhtimisstiiliga ettevõttega, ning lõigata pikaajaliselt sellest muudatusest kasu, et efektiivistada eri funktsioone.

2. KOMPETENTSIMUDELI LOOMINE TELE2 MÜÜGIKONSULTANTIDE SEAS

2.1. Ülevaade ettevõttest, valimist ja uurimismetoodikast

Tele2 Eesti AS kuulub telekommunikatsiooniettevõtete kontserni Tele2 AB, mis omakorda kuulub rahvusvahelisse investeerimisgruppi Kinnevik. Tele2 pakub telefoni-, mobiiltelefoni- ja kaabeltelevisiooniteenuseid kokku 9 riigis: Rootsis, Hollandis, Saksamaal, Austrias, Horvaatias, Leedus, Lätis, Eestis ja Kasahstanis, ning ühendab 13 miljonit klienti (Tele2 grupp 2015; About 2015).

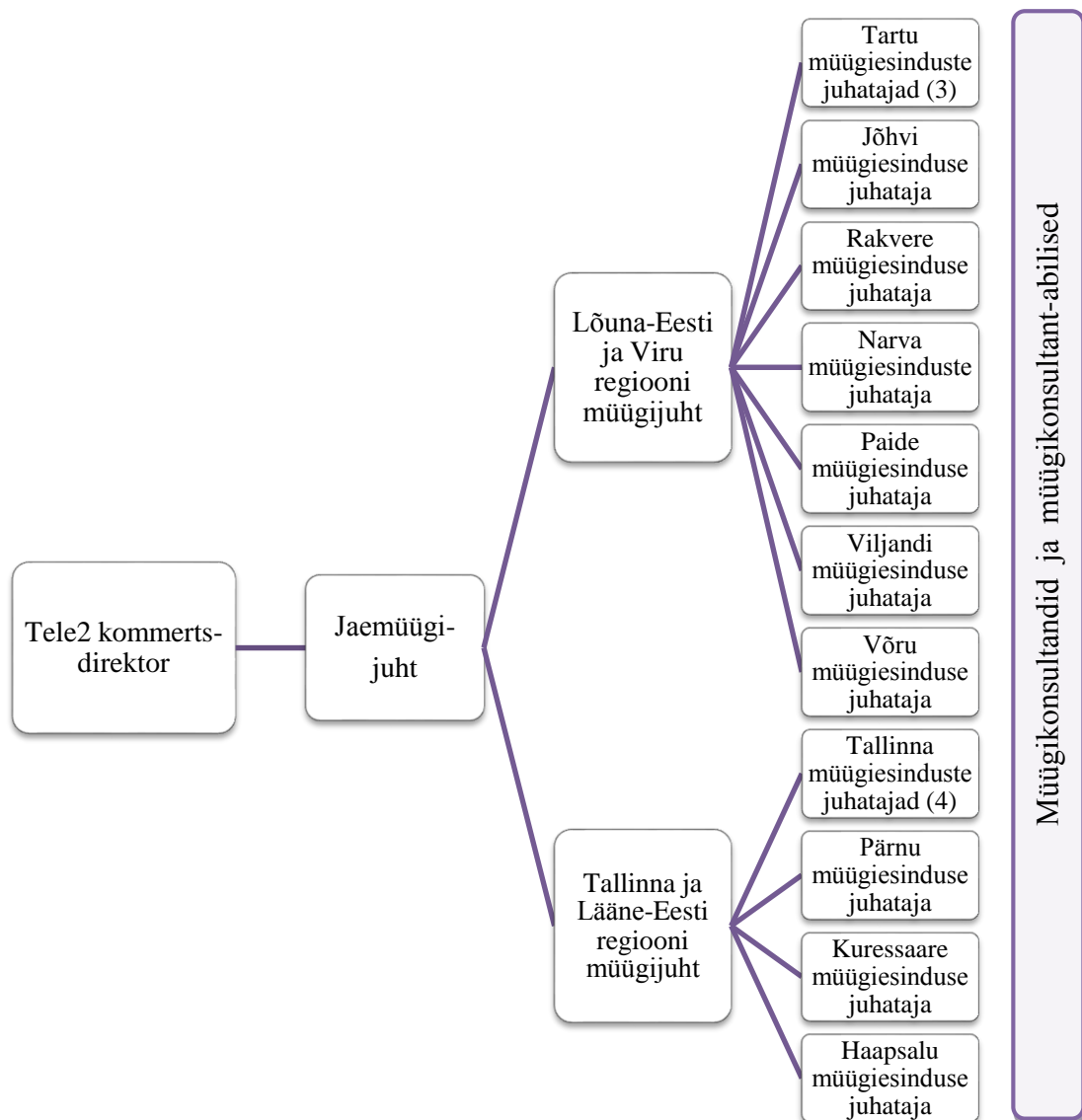
Tele2 Eesti AS-i missiooniks on pakkuda kõrge kvaliteediga mobiil- ja andmesideteenuseid nii era- kui äriklientidele turu parima hinnaga. Eestis osutatakse teenuseid ligi 510 000 kliendile, kellele pakutakse lisaks soetatud põhiteenusele pidevalt erinevaid soodustusi mitmesuguste ürituste raames (Uudised 2015). Alates 2012. aastast on Tele2 tütarettevõtteks Televõrgu AS, mis opereerib rahvusvahelist magistraalside võrku. Tele2 iseloomustab suhteliselt madal stuktuur, kus eri tasandite töötajad teevad palju otsest koostööd. Praktiseeritakse demokraatlikku mitmesuunalist, mitte jäika ülevalt-alla juhtimisstiili, ning peetakse lugu kiirest reageerimisvõimest ja paindlikkusest tegutsemisel. Ettevõtte juhtimisel lähtutakse Tele2 kuuest põhiväärtusest ning peetakse oluliseks vastutustundlikku tegutsemist, mis ilmneb näiteks kohaliku kultuuri- või spordielu toetamises ja keskkonnasäästlikkus suhtumises. (Tele2 Eesti 2015). 2015. aasta maikuu seisuga töötab organisatsioonis kokku 263 inimest (Personaliosakonna... 2015).

Tele2 rakendab väärtuspõhist juhtimist ja on tugeva organisatsioonikultuuriga ettevõtte. Tele2 kultuuri, mida Tele2 Grupis nimetatakse ühiselt *Tele2 Way*'ks (The Tele2 Way 2015), saab iseloomustada kõige paremini läbi kuue põhiväärtuse, millest lähtutakse igapäevase tegutsemise juures eesmärgiga pakkuda lisaväärtust Tele2 kliendile, kuid mida peetakse silmas ka uute töötajate valikul ja personali arendamisel. Tele2 väärtused on (Missioon... 2015):

- Väljakutsete esitamine – esita igas olukorras väljakutse;
- Tegutsemine – ole proaktiivne ja paku alati lahendusi;
- Avatus – ole tagasihoidlik, aus ja otsekohene;
- Paindlikkus – ole muutustele avatud, alati stardivalmis, alati kiire;
- Kvaliteet – vasta alati kliendi ootustele;
- Kuluteadlikkus - ole nutikas ja leia kõige soodsam hind.

Tele2-l esineb üle Eesti 21 müügiesindust, kusjuures esindatud ollakse ka läbi seitsme edasimüüja, lisaks veel elektrooniline kanal ja kõnekeskused. Küll aga moodustab just jaemüük kogu erakliendimüügist võrreldes teiste kanalitega siiski kõige suurema osa - näiteks 2014. aastal 68% (Finantsosakonna... 2015). Sellest lähtuvalt on ka ettevõtte juhtkond langetanud otsuse võtta just müügifunktsioon ning müügipersonali kompetentsi parendamine lähiaastate fookusesse (HR Strategy... 2015), et saavutada seeläbi turul konkurentsieelis ja kasvatada kasumimarginaali. Esindustes töötab mai 2015 a. seisuga kokku 102 inimest, kusjuures siia alla on arvestatud ka 12 käsunduslepingu alusel tegutsevat abitöötajat (Personaliosakonna... 2015). Kuigi viimaseid töötajate üldarvestuses sisse ei loeta, peab töö autor nende kaasamist poepersonali alla siiski oluliseks, kuna tegelikkuses teevad nad täpselt sama tööd, mida teisedki ja ka nemad saavad osa organisatsiooniülesest müügipersonali strateegilisest arenguprogrammist.

Tele2 müügiesinduste töötajaid nimetatakse müügikonsultantideks. Lisaks neile töötavad poodides ka eelmainitud müügikonsultant-abilised ja kaupluse juhatajad, kes on struktuuriliselt poe töötajaskonna otsesteks juhtideks. Tele2 müügiosakonna, s.h. eesliini struktuuripuuga saab tutvuda Joonisel 5. Kuigi suur osa juhatajate tööülesannetest kattub müügikonsultantide omadega ning kindlasti esineb seega kahe ametikoha vahel analoogiaid kompetentside lõikes, kuulub käesoleva bakalaureusetöö uurimise alla ainult müügikonsultantide ja müügikonsultant-abiliste töötajate rühm. Nimetatud töötajaskonda saab käsitleda ühe strateegilise töötajate grupina Tele2 müügiosakonnas. Töö autor otsustas Tele2 esimese kompetentsimudeli koostada just müügikonsultantidele, kuna tegu on uurimisaluse organisatsiooni kõige ulatuslikuma töötajasgrupiga, mida iseloomustab ühelt poolt suur töötajate rotatsioon ja pidev uus värbamisvajadus, teisalt üha kasvavad tööandja ootused nende tulemuste osas ja suur vastutus terve ettevõtte käekäigu ja välise kuvandi kujundamise ees.



Joonis 5. Tele2 müügiesinduste käsuliin müügiosakonna struktuuris (autori koostatud Organisatsiooni struktuur 2015 alusel).

Müügikonsultantide kompetentsimodeli loomise aluseks võetakse töökohapõhine raamistik ning kombineeritakse erinevaid kompetentsimodeli loomisvõimalusi – nii traditsioonilist küsitlust intervjuuvormi näol kui ka ametiprofiilide analüüsi kehtivate dokumentide alusel. Neid uurimismeetodeid kirjeldatakse lähemalt alljärgnevalt. Töö autor selgitab esialgu välja uurimisaluse positsiooni need kompetentsid, mis tulenevad müügikonsultantide tähtsamatest tööülesannetest ja oodatud töötulemustest. Saadud kompetentse võrreldakse ka teoreetiliste lähenemiste seisukohtadega jaekaubanduse ja müügivaldkonna töötajate pädevuste osas, kontrollitakse, kas tegu on peamiste

kompetentsidega, s.h. uuritakse nende vastavust Tele2 strateegia ja kultuuriga. Töö autor koostab kompetentsidest ühtse kataloogi ja loob nende kõrvale konkreetse hindamissüsteemi, võttes siinjuures aluseks müügikonsultantidelt oodatud eduka töötulemuse. Tekib kompetentsimudel, mille valideerimisvajaduse katab uurimistöö autor ühelt poolt mudeli loomisprotsessi algusjärgus – nimelt sihtgrupi intervjuude käigus, ning teiselt poolt läbi hilisema kontrolli, kas määratletud peamised kompetentsid vastavad Tele2 strateegilistele eesmärkidele.

Müügikonsultandi kompetentside kaardistamiseks annavad ühelt poolt hea sisendi Tele2 ettevõttesisesed materjalid. Uurimiseesmärgi saavutamiseks kaasati käesoleva töösse järgmised Tele2 dokumendid: müügikonsultandi ametijuhend, eesliini töötajate teenindusstandard, kasutusel olev värbamisprofiil ning *mystery shopping* ankeet. Need ettevõttesisesed dokumendid kirjeldavad lahti müügikonsultantide töösisu ja olulisemad ülesanded, oodatud käitumise ja rolli, kvalifikatsiooni ning soovitud eelneva kogemuse-teadmise. Müügikonsultantide põhikohustused ja vastavad kvaliteedistandardid, millest kompetentside kaardistamine algab, võetakse ametlikust töökirjeldusest ehk ametijuhendist. Sealt joonistuvad välja juba esilagsed vajalikud kompetentsid. Pädevuste kaardistamist jätkatakse teiste varem mainitud ettevõttesiseste dokumentide abil, kuna nende põhjal saab teha olulisi järeldusi vaatlusaluse ametikoha ootuspärase töösoorituse kohta. Alapeatükis 2.2. on välja toodud uurimise alla kuuluvate Tele2 dokumentide kokkuvõtvad kirjeldused koos selgunud kompetentside nimekirjadega.

Et välja selgitada müügikonsultantide töötajasgrupi kõige tähtsamad kompetentsid, viiakse läbi intervjuud sihtgrupiga. Selle meetodi eesmärgiks on koguda lisateavet just nende kompetentside kohta, mida müügikonsultandid enim vajavad, et edukalt täita oma põhitööülesandeid. Selleks kaasab töö autor kompetentsimudeli genereerimisprotsessi inimesed, kes tunnevad organisatsiooni väga hästi ning kes saavad ka ise kompetentsipõhise süsteemi kasutuselevõttust tulu. Lähtudes kompetentsimudeli loomise teoreetilistest seisukohtadest, on vajalik, et kompetentsimudeli tekkeprotsessist võtaks osa vaatlusaluse struktuuriüksuse juht.

Kuigi otseselt alluvad müügikonsultandid Tele2-s müügiesinduste juhatajatele, siis peab töö autor vajalikuks kaasata sihtgruppi ka kõrgema astme juhid. Seda ühelt poolt põhjusel, et kõikides piirkondades ei ole kaupluste juhatajad siiani võtnud tugevat inimeste juhi

rolli, vaid täidavad pigem operatiivset funktsiooni. Teisalt, et kindlustada müügikonsultantide kompetentside tihe seotust organisatsiooni üldesmärkide ja strateegiaga. Seepärast viiakse intervjuud läbi nelja erineva tasandi juhtidega, kes kõik suurel määral puutuvad kokku müügiesinduste töö, personali, igapäevaste probleemide ning arengukavadega. Intervjueeritavad on Tele2 Eesti personali-, jaemüügijuht ning kaks keskastmejuhti – regiooni müügijuhti – kes täidavad vahefunktsiooni esinduste ja juhtkonna vahel. Müügiesinduste juhatajaid on üle Eesti kokku 17, kellest lõplikusse valimisse pääses 4 ettekavatsetud valimi põhimõttel. Valim koostati kaasates kõigi nelja regiooni juhatajad, elimineerides sellega riski, et uuringu tulemused võiksid liialt ühe piirkonna eripärasid kajastada. Samas keskendus töö autor nende kompetentside mõistmisele, mis oleks kõikidele sarnaselt iseloomulikud, mitte keskkonnaspetsiifilised.

Et võtta arvesse igapäevasem tahk müügikonsultantide tööst ja kompetentsidest, tehti intervjuud ka müügikonsultantide endiga. Samuti usub töö autor, et uuritava positsiooni esindajate seisukohtade välja jätmine oleks kaasa toonud uurimistulemuste kvaliteedilanguse, ning mainimata ei saa jätta, et just müügikonsultandid ise võiksid olla kõige rohkem huvitatud ühtse kompetentsimudeli välja töötamisest. Müügikonsultante ja müügikonsultant-abilisi on Tele2-s kokku 102 inimest (Personaliosakonna... 2015), kelle seas töö autor rakendas ettekavatsetud ning juhuvalimi meetodite kombinatsiooni. Prooviti kaasata erinevate regioonide ja erineva staažiga töötajaid. Seda seetõttu, et piirkonniti võib müügikonsultantide töös täheldada mõningaid erisusi ning arvatavasti võivad töötajate seisukohad muutuda ka vastavalt tööstaažile, kuid uurimustulemuste õigsuse huvides, proovib autor siiski koostada võimalikult universaalse müügikonsultantide kompetentsimudeli. Piirkonnajuhtide, jaemüügijuhi ning personalidirektori puhul ei pidanud autor oluliseks nende staaži või regiooni täpsustada.

Kokkuvõtlikult koosnes üldkogum 123. inimesest. Lõplikusse valimisse jäi 15 töötajat, seega valimi suuruseks kujunes 12%. Intervjueeritava sihtrühma andmed - ametinimetused, regioon, tööstaaž – on koondatud ühtsesse tabelisse (Tabel 1). Intervjuudest kogutud teavet pole uurimistulemuste saavutamiseks oluline esitada isikulisena, mistõttu ka intervjueeritavate töötajate andmed on esitatud anonüümsetena. Asukohta on üldistatud regioonipõhiseks, tööstaaž aga rühmitatud neljaks grupiks [töötajad staažiga kuni 1 aasta (0-1), 1-3 aastat, 3-10 aastat ja rohkem kui 10 aastat (10+)].

Tabel 1. Intervjuus osalejate nimekiri koos koodi, ametikoha, regiooni ja staažiga (aastates).

Intervjuu number	Intervjueeritava ametikoht	Regioon	Staaž	Kood
1.	Müügikonsultant	Lääne	0-1	K1
2.	Müügikonsultant	Tallinn	0-1	K2
3.	Müügikonsultant	Tallinn	1-3	K3
4.	Müügikonsultant	Viru	1-3	K4
5.	Müügikonsultant	Tallinn	3-10	K5
6.	Müügikonsultant	Lõuna	1-3	K6
7.	Müügikonsultant	Lõuna	10+	K7
8.	Esinduse juhataja	Tallinn	3-10	J1
9.	Esinduse juhataja	Lääne	3-10	J2
10.	Esinduse juhataja	Lõuna	3-10	J3
11.	Esinduse juhataja	Viru	3-10	J4
12.	Piirkonnajuht			RJ1
13.	Piirkonnajuht			RJ2
14.	Jaemüügijuht			JJ
15.	Personalijuht			PJ

Allikas: Bakalaureusetöö autori koostatud.

Intervjuu küsimustik on koostatud lähtudes kolmest teoreetilisest kriteeriumist kompetentsimudeli loomisele: 1) Kirjeldada kõige olulisemad tööülesanded, vastutusalad ja nende kompetentsid, sealhulgas eristada kõige kriitilisemaid, aeganõudvamaid ning keerukamaid; 2) Kirjeldada ametikoha kompetentsid, mida on vaja suurepärase sooritusel ja oodatud kvaliteedi saavutamiseks; 3) Kirjeldada kompetentse lähtuvalt organisatsiooni strateegiast ja pikaajalistest eesmärkidest. Kompetentse kirjeldades kasutatakse lähenemist, kus kompetentse mõistetakse läbi erinevate komponentide: oskused, teadmised, võimed, omadused, kogemused, käitumine, suhtumine. Autor ei sea intervjuueerimisetapis kompetentsuse mõistele rangeid piiranguid, et saada täielik sisend vajalike kompetentside kaardistamiseks. Intervjuu küsimused võib leida Lisast 1.

Kasutatakse poolstruktureeritud intervjuuvormi, et hoida fookust intervjuu käigul ja tulemuste saavutamisel. Nii on võimalik vestluse käigus vajadusel teatud küsimustesse rohkem süveneda ja lisainfot ammutada. Intervjuud viidi läbi vahetult kas näost-näku või telefonikonverentsi meetodil. Ühe intervjuu kestvus jäi umbes 30 minuti raamesse. Enne küsitluse algust selgitas uuringu läbiviija intervjuueeritavatele uurimustöö eesmärgi, kompetentside laiahaardelist terminit läbi erinevate võimalike komponentide ja

potentsiaalset kasu organisatsioonile. Töö autor esitas intervjueeritavale küsimused suuliselt, salvestas vastused nii diktofonile kui ka jooksvalt kirjalikke märkmeid tehes, vajadusel kordas küsimusi ning tegi esialgsetesse vastustesse korrekture.

Igale intervjueeritud töötajale vastab kindel kood (Tabel 1), mis võimaldab intervjuudest pärinevaid vastuseid esitada ka käesoleva uurimistöö sisulises osas. Intervjuu andmeid analüüsiti kvalitatiivsel meetodil, mille käigus koostas autor kokkuvõtliku tulemuste tabeli ning sisestas sinna kõik intervjuude käigus kuulnud kompetentsid vajadusel koos lisakommentaari, -kirjelduse või toodud näitega. Seda selleks, et kõiki nimetatud kompetentse saaks hakata sarnaste tunnuste alusel koondnimetuste alla ühendama. Kompetentsidele ühiste nimetuste leidmine toetus eelnevale dokumentide analüüsi tulemustele, aga ka uuritud teoreetiliste allikate seisukohtadele ja näidetele. Peamised kompetentsid tuvastati olulisuse printsiibil ehk enim mainitavuse järgi.

2.2. Tele2 müügikonsultantide kompetentside kaardistus

Müügikonsultantide kompetentside kaardistamiseks lähtutakse erinevatest Tele2 dokumentidest ja eri tasandi töötajatega läbiviidud intervjuude vastustest. Et hoida fookust müügikonsultandi põhilistest kohustustest tulenevatel pädevustel, saadi esialgne sisend ametijuhendist ja teistest suurematest müügikonsultandi töötulemusi reguleerivatest Tele2 dokumentidest. Saadud tulemusi võrreldakse varasemate teadusuuringute andmete ning müügikonsultantidega seotud Tele2 strateegiliste eesmärkidega. Peamistest kompetentsidest koostatakse ühtne kompetentside kataloog, mis saab loodava kompetentsimudeli aluseks.

Üks olulisemaid uuritavaid dokumente on müügikonsultandi ametijuhend, mille võib originaalkujul leida Lisast 2. Selle järgi on müügikonsultandi eesmärgiks Tele2 toodete ja teenuste tutvustamine, vahetu müük ja klientide teenindamine – uute klientide juurdetoomine ja olemasolevate hoidmine. Ametijuhendis on sätestatud müügikonsultandi peamised tööülesanded ja vastavad töötulemused ehk oodatud kvaliteet, töötajate õigused, õiguste piirid, täiendavad kohustused, keelatud tegevuste loetelu ning soovitatavad ametikohanõuded. Töö autor peab mõistlikuks keskenduda nendele ametijuhendi osadele, mis annavad infot olulisemate müügikonsultandi

vastutusalade ja positsioonile seatud kriteeriumite kohta – põhilised tööülesanded, oodatud töö kvaliteet ja ametikohanõuded. Kuigi ametijuhendis nimetatud kvalifikatsioonid on soovituslikud, peab autor nende kaasamist siiski vajalikuks, kuna just need on otsustatud kõikidest müügikonsultanti iseloomustavatest teadmistest ja oskustest eraldi välja tuua. Müügikonsultandi ametikohanõuded on: keskharidus, klienditeeninduse ja/või müügivaldkonna töökogemus (teeninduskogemus; müügikogemus), elementaarne arvutikasutusoskus (arvutioskus), eesti, vene ja inglise keele oskus (keeleoskus). Autor paigutab need Tabelisse 2 vastava ametijuhendis toodud tööülesande või töötulemuse juurde, andes hinnagu, millist kompetentsi millise kohustuse juures vajatakse.

Samuti analüüsib autor, milliseid kompetentse võib veel lisaks viiele sätestatud ametikohanõudele olulisematest tööülesannetest ja soorituskirjeldustest välja lugeda. Näiteks usub töö autor, et ametijuhendis defineeritud tööülesande nr. 1 (Tabel 2, esimene veerg) ehk kliendile toodete tutvustamise, vajaduste selgitamise, nõustamise ja sobiva toote müümiseks ainult keskharidusest, teenindus- ja müügikogemusest, arvutioskusest ning keeleoskusest ei piisa. Lähtudes antud töökohustuse soovitud töötulemusest (Tabel 2, teine veerg), on müügikonsultandil veel vaja ka müügioskust (s.t. oskus suunata klienti ostma, et müügiplaanid ja püstitatud eesmärgid saaks täidetud), teenindusoskust (s.t. oskus teenindada nii, et klient jääks rahule) ja toodete tundmist (s.t. Tele2 sortimendi, teenuspakettide jm toodete tundmine, et kliendile tooteid tutvustada ja juurdemüüki teha). Need kompetentsid tuletas töö autor ametijuhendi tööülesannete ja –tulemuste kirjeldustest otseselt, kuna on tekstide sisu analüüsides sealt kergesti üles leitavad. Samal meetodil analüüsiti kõiki ametijuhendis sätestatud töökohustusi ja soorituskvaliteete ning identifitseeriti nende kirjeldustest erinevad kompetentsid, mis on koondatud Tabel 2 kolmandasse veergu.

Seega lisaks ametijuhendis sätestatud ametikohanõuetele toob uurimistöö autor välja veel erinevaid kompetentse, mida on võimalik kirjeldatud tööülesannetest ja vastavatest ootuspärasest sooritustest otseselt järeldada. Autori poolt tuletatud pädevused on müügi- ja teenindusoskus, toodete tundmine, täpsus/korrektsus, protseduuride tundmine, probleemilahendusoskus, programmide tundmine, õppimisvõime, muutustega kohanemisvõime, info süstematiseerimisoskus, kohusetundlikkus.

Tabel 2. Müügikonsultantide tööülesanded, töötulemused ja kompetentsid Tele2 müügikonsultantide ametijuhendi lõikes.

Tööülesanne		Töötulemus	Kompetentsid ametijuhendist
1.	Kliendile toodete tutvustus, kliendi vajaduste selgitamine, kliendi nõustamine ja sobiva toote müümine	Vastavalt müügiplaanile ja püstitatud eesmärkidele uute klientide "võitmine", olemasolevale kliendile toodete juurdemüümine. Rahulolev klient.	Müügikogemus, müügioskus, teeninduskogemus, teenindusoskus, keeleoskus, keskharidus, toodete tundmine
2.	Müügiprotsessi teostamine (kliendi kontroll, lepingutingimuste selgitamine, lepingu vormistamine jmt.)	Müügiprotsessi täpne ja vigadeta täitmine = õiged andmed andmebaasis ja rahulolev klient.	Müügikogemus, täpsus/korrektus, teeninduskogemus, keeleoskus, keskharidus, arvutioskus, protseduuride tundmine
3.	Kliendi küsimustele vastamine, probleemilahendus, kliendi konsulteerimine	Klient saab oma küsimustele täpsed, õiged vastused, probleemidele lahenduse. Kliendi rahulolu.	Teeninduskogemus, teenindusoskus, keskharidus, keeleoskus, toodete ja protseduuride tundmine, täpsus/korrektus, probleemilahenduoskus
4.	Nõutavate andmete registreerimine (statistika)	Korrektne statistika tegelikkusele vastavate andmetega.	Keskharidus, arvutioskus, täpsus/korrektus, programmide tundmine
5.	Pakutavate toodete ja teenuste tundma õppimine, uue info läbitöötamine ja omandamine, andmebaasi haldus	Toodete ja teenuste tundmine, infoga kursis olek, orienteerumine andmebaasides	Keskharidus, arvutioskus, keeleoskus, programmide tundmine, toodete tundmine, õppimisvõime, muutustega kohanemine, süstematiseerimisoskus
6.	Dokumentatsiooni täitmine ja andmete esitamine juhile vms	Korrektelt vormistatud dokumendid, aruannete ja andmete esitamine täpselt ja õigeaegselt	Arvutioskus, keskharidus, täpsus/korrektus, kohusetunne, protseduuride tundmine

Allikas: Autori koostatud Tele2 müügikonsultantide ametijuhendi põhjal.

Järgmisena analüüsib töö autor Tele2 teenindusraamatust tulenevaid müügikonsultantide kompetentse. Teenindusraamat koosneb seitsmest peatükist, kus kirjeldatakse erinevaid tööosi, teenindusolukordi ja käitumisnõudeid. Teenindusraamatu sissejuhatuses on ära toodud Tele2 klienditeeninduse 15 kuldreeglit (Tele2 teenindusraamat 2015: 7), mis koondavad endas kõige olulisemad müügikonsultandile seatud kriteeriumid. Töö autor kaardistab kompetentsid võttes aluseks raamatus toodud peamised müügikonsultandi tööloigud koos nende ootuspäraseks täitmiseks kehtestatud reeglite, ettepanekute, soovitustega. Tulemused esitatakse Tabelis 3, kus vastavalt teenindusraamatust defineeritud teenindusstandardile tuuakse välja selle sooritamiseks vajalikud kompetentsid. Ülevaatlikkuse huvides koondab autor samasisulised teenindusstandardid

(Tabel 3, esimene veerg), baseerudes sätestatud kuldreeglitele, kuid tuues välja ka teised raamatu vältel defineeritud olulised nõuded.

Esiteks uuritakse kliendisuhtlust ehk kliendi kontakti, mille raames on eraldi ära märgitud töökeskkonna (esinduse ja isikliku töökoha), välimuse nõuded ning selgitatud suhtlemise reeglistikku erinevate kanalite puhul. Töökeskkonda iseloomustavad märksõnad „korrektsus“, „puhtus“ ja „heaperemehelikkus/hoolitsus/austus“ („Hoian oma tööruumid korras“; „Suhtun heaperemehelikult ettevõtte varasse“), töötaja välimust aga „korrektsus“ ja „tagasihoidlikkus“ („Tean, et korrektus ja tagasihoidlikkus minu välimuses ja riietumises on esmane visiitkaart“). Esitatud suhtlusreeglid kehtivad nii kliendikontaktis kui ka meeskonnasisestes suhetes ning peegeldavad mitte ainult isikuomadusi või võimeid, aga paljuski töötajalt oodatud suhtumist. Töö autor defineeris neist järgmised: kohusetundlikkus, positiivsus, vastutustunne, suhtlusoskus, viisakus, austus, ausus, vigadest õppimisvõime, aktiivsus, initsiatiivikus, protseduuride tundmine, kliendile orienteeritus, empaatiavõime, soov seda tööd teha („Tulen tööle alati õigeks ajaks ja hea tujuaga“; „Pean kinni antud lubadustest ja tähtaegadest“; „Austan oma kolleege ja meie kliente. Ma ei halvusta, ei kritiseeri“ jms).

Teised peatükid teenindusraamatus keskenduvad erisituatsioonide lahendamisele (lisamüük ja probleemsed kliendid), tehniliste tõrgetega toimetulekule, kliendiandmete konfidentsiaalsustele ning infomaterjalide uuendamise, väljapaneku ja info leidmise nõuetele. Müügi ja teenindusega seonduva tööosa kattis juba ametijuhend, osaliselt ka info leidmise temaatika. Siinkohal on oluline siiski tõdeda lisamüügi ja probleemse kliendiga toimetuleku vajadust müügikonsultandi töös ning initsiatiivikust info leidmiseks. Erinevates teenindus- ja müügiprotsessides nõutakse konfidentsiaalsust, mis eeldab töötajalt protseduuri tundmist ja ausust. Tehniliste tõrgetega hakkama saamisel on samuti oluline, et müügikonsultant teaks protseduuri, tunneks arvutit ja suudaks säilitada rahu pingelises olukorras. Infomaterjalide uuendamise ja väljapaneku kohustus lasub kõigil esinduse töötajatel, mistõttu siin on jällegi vaja heaperemehelikku suhtumist ja meeskonnasiseste reeglite mõistmist oma töökeskkonnas, aga ka kohusetundlikkust ja korrektust. Kõik teenindusraamatust kaardistatud kompetentsid on koondatud Tabelisse 3.

Tabel 3. Müügikonsultantide kompetentsid teenindusraamatus toodud standardite lõikes.

Teenindusstandard	Kompetentsid teenindusraamatust
Tulen tööle alati õigeaks ajaks ja hea tujuga. Minu hea suhtlemisoskus ja positiivsus on aluseks suhtlemisel kolleegiga ja/või kliendiga. Jään alati positiivseks, sest töö pakub mulle rõõmu.	Kohusetundlikkus, positiivsus, vastutustunne, suhtlusoskus, austus, aktiivsus, initsiatiivikus, kliendile orienteeritus, soov tööd teha
Tean, et korrektsus ja tagasihoidlikkus minu välimuses ja riietumises on esmane visiitkaart.	Korrektsus, tagasihoidlikkus
Hoian oma tööruumid korras. Suhtun heaperemehelikult ettevõtte varasse. Hoolitsen selle eest, et minu müügiesinduses oleksid kliendile kättesaadavad infomaterjalid ajakohased ja korrektsed.	Korrektsus, puhtus, heaperemehelikkus, hoolitsus, austus, protseduuri tundmine, kohusetundlikkus, vastutustunne
Olen klientidele ja kolleegidele kättesaadav. Helistan tagasi/vastan e-kirjale esimesel võimalusel või annan teada, millal saan vastata.	Kohusetundlikkus, suhtlusoskus, viisakus, austus
Austan oma kolleege ja meie kliente. Ma ei halvusta, ei kritiseeri. Konkurentidest ja koostööpartneritest rääkides jään alati viisakaks ega halvusta teisi.	Positiivsus, viisakus, austus, ausus
Julgen vabandada, kui on vajadus. Tunnistan vigu.	Ausus, austus, vigadest õppimisvõime
Pean kinni antud lubadustest ja tähtaegadest.	Vastutustundlikkus, kohusetundlikkus, austus
Tegutsen proaktiivselt – ennetan probleeme, kliendi käitumist ja soove. Lähtun alati kliendi vajadustest klienti kuulates ja esitades täpsustavaid küsimusi.	Aktiivsus, initsiatiivikus, kliendile orienteeritus, (lisa)müügioskus, hea suhtlusoskus, kuulamisoskus
Probleemi tuvastamisel kuulan kliendi ära ning esitan täpsustavaid küsimusi. Edastan kliendi küsimuse/ probleemi õigele inimesele, kui ei saa ise lahendust pakkuda. Ärritunud kliendiga suheldes jään ise rahulikuks ja tasakaalukaks.	Kuulamisoskus, viisakus, vastutustundlikkus, positiivsus, hea suhtlusoskus, viisakus, probleemse kliendiga toimetulek, probleemilahendusoskus, protseduuri tundmine, teenindusoskus, pingetaluvus, rahulikkus
Olen empaatiline nii klientide kui ka kolleegide suhtes. Mõistan kliendi muret ja asetan end vestluskaaslase olukorda.	Empaatiavõime, abivalmidus, kliendile orienteeritus
Tehniliste tõrgete puhul teavitan viivitamatult asjasse puutuvaid osapooli ja IT-tuge, et olukord võimalikult kiiresti lahendada. Jään rahulikuks ja jätkan võimaluse piires klientide teenindamist.	Protseduuri tundmine, arvutioskus, pingetaluvus
Tean, et kliendiga seotud info on konfidentsiaalne. Teeninduskontakti käigus väljastatava info puhul lähtun kliendi identifitseerimise protseduuridest.	Konfidentsiaalsus, protseduuri tundmine, ausus
Oma töös juhindun infost, mis on kättesaadav Intraneti juhendite ja käsiraamatu protseduuride kaudu. Info puudumisel teavitan asjaosalisi või juhti.	Initsiatiivikus uue info leidmisel, protseduuri tundmine, kohusetundlikkus

Allikas: Autori koostatud Tele2 teenindusraamatu põhjal.

Uute müügikonsultantide otsimise aluseks on aja jooksul välja kujunenud värbamisprofiil, mis võib oluliselt erineda sõltuvalt konkreetsest vakantsi piirkonnast ja hetkeseisust. Kuna käesoleva uurimuse eesmärk on välja töötada võimalikult universaalne kompetentsimudel, siis keskendub töö autor nende kompetentside

uurimisele, mis püsivad muutumatutena. Müügikonsultandi tööülesanded lähtuvalt standardsele müügikonsultantide töökuulutusele (Personaliosakonna... 2015) on Tele2 toodete ja teenuste tutvustamine, kliendi nõustamine ning konsulteeriv müük eesmärgiga pakkuda klientidele parimaid lahendusi ning kvaliteetset teeninduskogemust.

Värbamisprofiilis enim rõhutatud märksõnad on: töötingimuste sobivus (graafiku ja pakutava töökoormuse sobivus), isiklik huvi ja motivatsioon („Miks kandideerib?“; „Kas töösisu tegelikult huvitab ja soovib aidata-müüa?“; „Mis on kandidaadi pikaajaline ambitsioon?“), eelnevad teenindus- ja müügikogemused/ teadmised/ oskused (müügipotentsiaal, probleemilahenduoskus, kokkupuude n-ö raske kliendiga), suhtlemisoskus („Kas suhtleb vabalt?“; eneseväljendus), esinduslikkus (välimus, suhtlusoskus), keeleoskus (eesti ja vene keel), suhtumine (positiivsus, aktiivsus, s.h. ka isiklikus elus, julgus, enesekindlus ehk Tele2 põhiväärtustega samastumine), tehnoloogiasektori huvi ja tehniline taip, stressitaluvus, õppimisvõime, korrektsus, haridus/haritus (vähemalt keskharidus, silmaring).

Otsitava töötaja profiili kohta annab olulisi vihjeid harilikult ka töökuulutus, kuna lähtub kehtestatud värbamisprofiilist. Võttes aluseks kevad 2015 avalikustatud Tallinna müügikonsultandi töökuulutuse teksti (Lisa 3), on näha, et sobivale kandidaadile kehtestatud kriteeriumid on järgmised: positiivne ja ettevõtlik ellusuhtumine, siiras müügisoov, silmapaistev suhtlusoskus nii eesti kui ka vene keeles ning keskhariduse olemasolu. Nagu arvata oli, kattuvad värbamisprofiili ja töökuulutuse sisud. Nendest kahest kanalist pärinevad müügikonsultantide otsitavad karakteristikud on järgmised:

- isiklik huvi ja motivatsioon, ambitsioon, siiras müügisoov;
- teeninduskogemus, -teadmised, -oskus, -soov, s.h. probleemilahenduoskus, raske kliendiga toimetuleku oskus;
- müügikogemus, -teadmised, -oskus, -soov;
- suhtlemisoskus;
- esinduslikkus;
- keeleoskus;
- positiivsus, positiivne suhtumine;
- aktiivsus, ettevõtlik ellusuhtlumine;
- julgus;

- enesekindlus;
- valdkonna (tehnika) huvi ja tehniline taip;
- stressitaluvus;
- õppimisvõime;
- korrektsus;
- keskharidus.

Veel võtab töö autor uurimise alla *mystery shopping* ankeedivormi. *Mystery shopping*'u all mõistetakse eesliini töötajate teenindus- ja müügikvaliteedi pistelist kontrolli, kus kliendi rollis esinev hindaja kaardistab esinduses koha peal konkreetse kliendisituatsiooni, esinduse keskkonna, teenindaja oskused, käitumise, suhtumise, eesmärkidele vastavuse jms. Aprill 2015 standardankeedi raames hinnatakse järgmiseid müügikonsultandi omadusi töökohal: nõuetekohane ja korrektne välimus („Kas teenindaja välimus oli korrektne? Kas kandis vormiriietust? Kas teenindaja nimesilt oli nähtav?“), nõuetekohane ja kliendile orienteeritud teenindussituatsiooni juhtimine algusest lõpuni („Kas teenindaja märkas Teid esindusse sisenedes koheselt?“; „Kas teenindaja tervitas verbaalselt ja alustas vestlust Teie poolt valitud keeles?“ jms), müügikonsultandi isikuomadused ja käitumine kliendiga suheldes („Kas teenindaja kuulas Teid lõpuni?“; „Kas teenindaja jättis suhtlemisel enesekindla ja usaldusväärse mulje?“ jms), nõuetekohane müügisituatsiooni juhtimisoskus („Kas teenindaja esitas küsimusi, et selgitada välja Teie vajadused?“; „Kas teenindaja oli asjatundlik ja andis Teile kogu vajaliku info?“; „Kas Te saite teenindajalt soovitusi?“ jms), kõnemaneeer, suhtlusstiil („Kas kõne tempo oli Teile sobiv, sõnad selgelt välja öeldud, ei kasutanud Teile arusaamatuid tehnilisi väljendeid?“). Samuti antakse hinnang esinduse ja töötaja laua puhtusele, korrale ning teeninduskontaktile kulunud ajale. Kaardistatud kompetentsid kantakse Tabelisse 4.

Tabel 4. Müügikonsultantide kompetentsid *Mystery Shopping* ankeedi lõikes.

Küsimus/ hinnatav valdkond	Kompetentsid <i>Mystery Shopping</i> ankeedist
Kas esindus oli puhas ja korras? Kas teenindaja laud oli puhas?	Puhtus, kord
Kas teenindaja välimus oli korrektne (kas kandis vormiriietust)? Kas teenindaja nimesilt oli nähtav?	Korrektus, protseduuride tundmine ja järgimine (vorm, silt)
Kas teenindaja märkas Teid esindusse sisenedes koheselt (silmside, noogutus, u. 30 sekundi jooksul)? Kas teenindaja tervitas ja alustas vestlust Teie poolt valitud keeles? Kas teenindaja alustas kontakti positiivselt? Kas teenindaja tänas ja/või soovis kontakti lõpus midagi positiivset?	Teenindusreeglite tundmine ja nende järgimine, kliendile orienteeritus, positiivsus, sõbralikkus, kiirus, aktiivsus, viisakus
Kas teenindaja kuulas Teid lõpuni? Kas teenindaja jättis suhtlemisel enesekindla ja usaldusväärse mulje? Kas teenindaja oli abivalmis ja sõbralik? Kas teenindaja vabandas Teie ees viivituse vms pärast?	Kuulamisoskus, enesekindlus, usaldusväärsus, abivalmidus, sõbralikkus, viisakus, naerata, asjatundlikkus
Kas teenindaja oli asjatundlik ja andis Teile kogu vajaliku info? Kas teenindaja esitas (avatud) küsimusi, et selgitada välja Teie vajadused? Kas Te saite teenindajalt soovitusi (telefonide, pakettide jms osas)? Kas teenindaja lõpetas kontakti müügiettepanekuga? Kas teenindaja näitas üles aktiivsust Tele2 toodete tutvustamisel?	Müügireeglite tundmine ja nende järgimine, müügile orienteeritus, positiivsus, abivalmidus, aktiivsus, kuulamisoskus, asjatundlikkus, küsimuste küsimisoskus, toodete tundmine
Kas teenindaja rääkis selgelt ja arusaadavalt (kõne tempo oli sobiv, sõnad selged, ei kasutanud Teile arusaamatuid tehnilisi väljendeid)?	Selge ja arusaadav kõne, suhtlusoskus, lihtsus

Allikas: Autori koostatud Tele2 *Mystery Shopping* ankeedi põhjal.

Ettevõttesiseste dokumentide põhjal teostatud analüüsi tulemusena kaardistas uurimistöö autor palju erinevaid kompetentse, käitumismalle ja suhtumisi, mis seostusid peamiste müügikonsultantide tööülesannetega. Kõik kaardistatud kompetentsid on koondatud Tabelisse 5. Esialgses faasis ei peetud oluliseks kompetentse ei üldistada ega detailset kirjeldada, vaid välja tuua võimalikult palju otseselt seonduvaid pädevuste märksõnu. Etteruttavalt olgu ka öeldud, et dokumentide analüüsist kogutakse juba sisendit ka tulevaste peamiste kompetentside detailsemaks kirjeldamiseks kompetentside kataloogis ja ka hilisema hindamissüsteemi loomiseks. Peamiste kompetentside väljaselgitamiseks analüüsitakse järgmisena intervjuude vastuseid ning koondatakse tulemused kompetentside kataloogi näol.

Tabel 5. Müügikonsultantide vajalikud kompetentsid Tele2 dokumentide lõikes.

Müügikonsultantide kompetentsid			
Ametijuhend	Teenindusstandard	Värbamisprofiil	Mystery shopping
Müügikogemus, -oskus, teeninduskogemus, -oskus, keeleoskus, keskharidus, toodete tundmine, täpsus/korrektus, arvutioskus, protseduuride tundmine, probleemilahendusoskus, programmide tundmine, õppimisvõime, muutustega kohanemine, süstematiseerimisoskus, kohusetunne	Kohusetundlikkus, positiivsus, vastutustunne, hea suhtlusoskus, austus, aktiivsus, initsiatiivikus, kliendile orienteeritus, soov tööd teha, korrektus, tagasihoidlikkus, puhtus, heaperemeelikkus, hoolitsus, protseduuri tundmine, viisakus, vigadest õppimisvõime, (lisa)müügioskus, kuulamisoskus, probleemse kliendiga toimetulek, probleemilahendusoskus, teenindusoskus, pingetaluvus, rahulikkus, empaatiavõime, abivalmidus, arvutioskus, konfidentsiaalsus, initsiatiivikus uue info leidmisel	Isiklik huvi ja motivatsioon, ambitsioon, siiras müügisoov, teeninduskogemus, -teadmised, -oskus, -soov, probleemilahendusoskus, raske kliendiga toimetuleku oskus, müügikogemus, -teadmised, -oskus, -soov, suhtlemisoskus, esinduslikkus, keeleoskus, positiivsus, aktiivsus, ettevõtlik ellusuhtlumine, julgus, enesekindlus, valdkonna huvi ja tehniline taip, stressitaluvus, õppimisvõime, korrektus, keskharidus	Puhtus, kord, korrektus, protseduuride tundmine ja järgimine, teenindusreeglite tundmine ja järgimine, kliendile orienteeritus, positiivsus, sõbralikkus, kiirus, aktiivsus, viisakus, kuulamisoskus, enesekindlus, usaldusväarsus, abivalmidus, naeratah, asjatundlikkus, müügireeglite tundmine ja järgimine, müügile orienteeritus, küsimuste küsimisoskus, toodete tundmine, selge ja arusaadav kõne, suhtlusoskus, lihtsus

Allikas: autori koostatud Tele2 ettevõttesiseste dokumentide põhjal.

Järgmisena kaardistatakse kompetentsid, mida on pidanud oluliseks intervjuude osalejad. Intervjuutulemustest selgub, mil määral ettevõtte dokumentatsiooni põhjal defineeritud kompetentsid kattuvad töötajate hinnangutega. Veel olulisem on mõistmine, milliseid – nii ametlikus dokumentatsioonis kui ka töötajate seisukohtades - oluliseks peetavaid kompetentse saab lugeda müügikonsultantide peamisteks kompetentsideks. Peamised kompetentsid selguvad töötajatega tehtud intervjuudest.

Käesoleva uurimistöö autor kaardistas kõik mainitud kompetentsid erinevate intervjuueeritavate töötasandite lõikes, koondades populaarsemad kompetentsid ühtsesse tabelisse (Tabel 6). Kokku mainiti 84 erinevat ametialast pädevust, mida töö autor grupeerib ja analüüsib ühiste tunnuste alusel ja esitab üldisemate koondnimetuste raames. Intervjuuküsimused olid üles ehitatud põhimõttel, et töötajad võtaksid vastamisel arvesse ka kõige olulisemaid müügikonsultandi töökohustusi ja sooritusvaliteeti. Samuti oli enamike küsimuste sisu põhimõtteliselt sama, kuid sõnastused, lähenemismurk erines.

Nimelt soovis uurimuse autor sel viisil kindlustada, et esile kerkivad just kõige tähtsamad müügikonsultantide kompetentsid – need, mida intervjueeritavad hakkavad kordama, ning mis seotud olulisemate tööülesannete ja eesmärkidega.

Intervjuudest võttis osa 7 müügikonsultanti. Kõik intervjueeritud müügikonsultandid (100%) tõid välja kõige olulisemate kompetentsidena toodete tundmise, inimestele avatuse, töö meeldivuse ning aktiivsuse. Seitsmest vastajast kuus (85%) tõid välja kiire õppimis- ja kohanemisvõime, enesejuhtimisoskuse, eelneva teeninduskogemuse vajalikkuse ning programmide-protseduuride tundmise. Kõiki ülejäänud pädevusi ei peetud enam niivõrd populaarseteks, et need oleksid pälvinud enamike tähelepanu. Samas oli huvitav tõdeda, et ei esinenud ka ühtegi kompetentsi, mis oleks ära märgitud vaid ühe töötaja poolt. Kompetentse, mille esinemissagedus müügikonsultantide vastustes, oli 50% või alla selle, võib tõlgendada sellistena, mida ei peetud enamike vastajate poolest enam piisavalt olulisteks, ning seega need autori hinnangul nii suurt tähtsust käesoleva uurimuse eesmärgini jõudmiseks ei oma. Seepärast jäeti nii müügikonsultantide kui ka teiste intervjueeritud töötajate vastuste tulemustest välja kompetentsid, mida mainisid pooled või vähem küsitletutest.

Toodete tundmise all mõisteti kõikide müügikonsultantide hulgas üheselt erialaseid teadmisi Tele2 toodete-teenuste alal eesmärgiga osata kliendi murest aru saada ja nõu anda. Mõni vastaja tõi veel lisaks välja dimensiooni olla hästi kursis ka kampaaniatoodetega ning osata neid kliendile tutvustada (K2, K3, K6). Inimestele avatuse kompetentsi alla koondati seisukohad stiilis „*julge suhtlemine*“ (K1, K2, K4), „*abivalmidus*“ (K2, K6, K7) ja „*kliendile orienteeritus*“ (K1, K2), kusjuures paljusid termineid kasutati paralleelselt märksõnaga „*avatud*“. Töö meeldivuse all mõisteti huvi müüa (K1, K2, K3, K6), huvi inimesi aidata („*siiras kliendi aitamissoov*“/ „*tahtmine klienti aidata*“ – K2, K5, K6, K7), hoolivust tulemuste ja töökoha suhtes („*tõsiselt võtmine*“ – K1, K4; „*ei käiks tunde täis tiksumas*“ – K5). Kõik vastanud märkisid vajaliku kompetentsina ära ka „*aktiivsuse*“, mida kirjeldati kui „*ise huvi tundmine, enese kursis hoidmine ja lisaks uurimine*“ – K4, K6, „*kliendile (kampaania)pakkumiste ja soovitude tegemine*“ – K1, K2, K5, „*pingutamine*“ – K7. Välja toodud enesejuhtimisvõime alla koondas autor märksõnad näiteks „*ajaplaneerimine*“ ning „*ei jäta asju n-ö viimasele*

minutile“. Enimkõlanud kompetentsid müügikonsultantide endi poolt koos esinemissagedusega on kajastatud Tabelis 6.

Uurimistöö raames intervjueriti nelja müügiesinduse juhatajat. Kõik neist ehk 100% vastanutest pidasid oluliseks müügikonsultantide juures positiivset suhtumist, rõõmsameelsust ja avatust nii müügi tegemisel kui muidu kliendisuhtluses. Veel toodi üksmeelselt välja julgus küsida ning pakkumisi teha koos aktiivsusega töökohal (*„initsiatiivi haaramine“*, *„ise kliendi juurde pöördumine, mitte leti taga passimine“* – J1, J3, *„lahenduste aktiivne otsimine ja võimaluste nägemine“* – J1, J2). Samuti arvasid kõik juhatajad, et samaväärselt tähtis on müügikonsultandil oma tööd ja valdkonda hästi tunda. Siinkohal mainiti järgmiseid märksõnu: toodete tundmine, tehniline huvi või eelnev kogemus, oma rolli ning vastutusvaldkonna mõistmine, soov tehnoloogia vallas edasi areneda, infoga kursis olemine ja enesekindlus oma teadmistes. Võrreldes eelpool mainitud müügikonsultantide arusaamaga toote tundmisest, kirjeldasid juhatajad seda pigem stiilis *„konkreetselt kliendi vajadusele osata sobivat toodet soovitada“* (J1, J2, J3). Töö autori puhul on see huvitav asjaolu, kuna müügikonsultandid keskendusid klienditeeninduslikule poolele, juhatajad aga müügile.

Juhatajad enam olulisuse seisukohalt ühel meelel ei olnud, kuid enamuse poolt (4-st juhatajast 3 ehk 75%) äramainimist tasus veel ka vastutustunne, kohusetundlikkus (*„Lubadused peab täide viima ja vastutuse tahta võtta“* – J2, J4) ning müügiprotsessi teadmiste olemasolu ja nende rakendamine (*„huvitatud müügiprotsessist ja tehnikatest“*; *„closing, vajaduste kaardistamine“* – J1; *„vajaduse selgitamine; uurib kliendi kohta“* – J2). Populaarsemad juhatajate tulemused koos mainitavuse sagedusega on koondatud Tabelisse 6.

Viimasena viidi intervjuud läbi nelja eri tasandi juhiga, kes samuti on tihedalt seotud müügikonsultantide tööperega kas siis pigem operatiivse (piirkonnajuhid) või strateegilise (jaemüügijuht, personalijuht) nurga alt. 100% juhtidest uskusid, et müügikonsultant peab olema aktiivne, avatud ning julge (*„ei karda suhelda, pakkuda ja müüa“* – PJ, JJ; *„ei karda inimesi“* – JJ; *„peab olema auahnust ja ambitsiooni tulemust teha“* – RJ1, PJ), et ta peab olema kiire õppimisvõimega, tehniliselt taiplik (*„eeldus keeruliste süsteemide äraõppimiseks“* – JJ, PJ; *„valdkonnaga kursis olemine/ise info otsimine juurde“* – RJ1, RJ2, *„lennult haaramine“* – JJ; *„süsteemide ja toodete kiire*

omandamine ja suudab ka kliendile edasi anda“ – PJ, RJ1, RJ2) ning omama häid teadmisi toodetest ja protseduuridest (*„et ei teeks vigu ja müüks õiget asja“* – PJ, PJ2). Neljast juhust kolm (75%) pidasid väga oluliseks ka ausust, täpsust/korrektust ja müügikonsultandipoolset huvi seda tööd teha ning pingutada (*„täita müügieesmärgid ja suutma klienti teenindada wow-efektiga“* – PJ1; *„tahab seda tööd, mitte töötab meil sellepärast, et muud varianti pole“* – RJ2). Juhtide intervjuutulemusi analüüsides tuli ilmsiks, et üks juhtidest oli oma vastustest väga kallutatud esinduslikkuse suunas ning teine keskendus paljuski spetsiifiliste müügiteadmiste olemasolule. Ülejäänud juhtide arvamused nende kahe teguri osas niivõrd tugevad polnud. Juhtide poolt olulisimaks peetud kompetentsid ning nende esinemissagedused on toodud Tabelis 6.

Tabel 6. Müügikonsultantide, juhatajate jt juhtide poolt kõige olulisemateks hinnatud müügikonsultantide kompetentsid koos mainitavuse protsendiga.

Müügikonsultandid	Esinduste juhatajad	Piirkonnajuhid, jaemüügi- ja personalijuht
Toodete tundmine (100%)	Positiivsus, avatus (100%)	Aktiivsus, avatus, julgus (100%)
Avatud suhtlemine ja teenindus (100%)	Julgus ja aktiivsus (100%)	Kiire õppimisvõime ja tehniline taip (100%)
Töö meeldivus, isiklik huvi (100%)	Oma valdkonna ja töö tundmine (100%)	Head valdkonna ja toote, protseduuride teadmised (100%)
Aktiivsus, initsiatiiv (100%)	Kohusetunne, vastutus (75%)	Ausus (75%)
Kiire õppimis- ja kohanemisvõime (85%)	Müügiteadmised (75%)	Korrektus (75%)
Enesejuhtimisoskused (85%)		Isiklik huvi ja soov (75%)
Teeninduskogemus (85%)		
Programme-protseduuride tundmine (85%)		

Allikas: Bakalaureusetöö autori koostatud.

Kokkuvõtlikult saab intervjuutulemuste kohta väita, et eelistused erinevate tasemete töötajate lõikes olid suhteliselt sarnased: kõik vastajad tõid välja toodete ja valdkonnateadmiste tundmise olulisuse, samuti peeti kõigi poolt tähtsaks avatud ja positiivset suhtumist koos initsiatiivi võtmise ja julgusega. Veel enamuse poolt leidsid äramainimist isiklik huvi ja soov antud tööd teha, kiire õppimisvõime ning protseduuride tundmine. Töö autor usub, et saadud tulemused annavad töötajate seisukohtadest ja prioriteetidest väärtusliku tunnetuse ning eristavad kõige peamisemaid kompetentse ülejäänutest. Ülejäänud defineeritud pädevused täidavad tugikompetentside rolli ning edasisele uurimisele käesoleva bakalaureusetöö raames ei kuulu.

Tele2 töötajatega läbiviidud intervjuudest koguti ka täiendavat sisendit hilisema kompetentside hindamissüsteemi loomiseks, kuna intervjuude vastused peitsid endas väärtuslikku teavet oodatud käitumise või kvaliteeditaseme kohta. Suur osa intervjuu küsimustest olid suunatud müügikonsultandi tähtsaimate tööülesannete, ootuspärase töötulemuse ning väga hea müügikonsultandi kompetensuse kirjeldamisele. Näiteks kirjeldamaks väga hea ning keskpärase/kehva müügikonsultandi vahet, tõi üks juhtidest välja, et edukas töötaja suudab näha n-ö suurt pilti (*„suure pildi nägemine ja asjadele vaatamine kliendi „silmadega“.../..., otsib ise veel infot ja paremaid lahendusi, mitte teeb vaid seda, mida klient küsima tuli“*) ning vastav hinnang kvaliteedile lisati valdkonna tundmise kompetentsi hindamiskriteeriumitesse.

Kui võrrelda intervjuutulemusi varasemast dokumentatsiooni analüüsist saadud tulemustega, siis võib tõdeda, et olulisi erisusi ei tuvastatud. Kõik töötajate poolt enimmainitud kompetentsid esinesid ka ettevõttesisestes materjalides ning enamjaolt mitmete allikate ja tööülesannete lõikes. Kuigi esmapilgul võib tunduda, et dokumentidest ja intervjuudest tuletatud pädevustes esineb mitmeid erinevusi, siis autor keskendub kompetentsi olemule, mitte pelgalt nimetusele. Näiteks kompetents „valdkonna tundmine“, mis sellisena nimetatuna dokumendianalüüsist välja ei tulnud, võib tähendada tehnoloogiavaldkonna teadmisi, mille eelduseks oleks tõenäoliselt ka tehniline huvi ja taiplikkus. Sellisel kujul esineb nimetatud kompetents nii dokumentides kui ka töötajate seisukohtades. Samas saab „valdkonna tundmise“ all mõista ka näiteks teenindus- või müügiteadmisi, või veel üldisemalt oma tööloigu ja selle kõikvõimalike komponentide tundmist (näiteks programmid, protseduurid, juhendid jms). Seega paljud kompetentsid on oma olemuselt väga sarnased või omavahel tihedalt seotud ning kokkulepitud nimetus ei pruugi olla absoluutne. Samuti võivad erinevad kompetentsid kuuluda nii ühe kui teise üldnimetuse alla – kõik oleneb kontekstist, mis tekitab vajaduse määratletud kompetentsid üksikasjalikult lahti seletada ja kirjeldada. Kaardistatud peamised pädevused on defineeritud alapeatükis 2.3.

2.3. Tele2 müügikonsultantide kompetentsimudel ja ettepanekud selle rakendamiseks

Käesoleva bakalaureusetöö eelmistes osades kaardistati müügikonsultantide töötajate grupi olulisemad kompetentsid, mis lähtusid vaatlusaluse ametikoha põhikohustustest ja oodatud töötulemustest ettevõttesiseste dokumentide järgi. Kaasates Tele2 eri tasandite töötajate seisukohti, tehti selgeks, millised on müügikonsultantide peamised kompetentsid. Et kompetentside põhisest juhtimispraktikast ka kasu oleks ning kompetentsimudel saaks välja töötatud, tuleb defineeritud pädevused detailselt ära kirjeldada ning siduda iga kompetents hindamisskaalaga.

Kaheksa peamist müügikonsultantide kompetentsi on välja toodud Tabelis 7 koos kirjeldustega ning kompetentside kategooriaga, kuhu need kuuluvad. Ühiselt moodustavad nad kompetentside kataloogi. Kompetentse on vajalik detailselt defineerida, et säiliks ühine arusaam pädevuse komponentidest ehk mida konkreetse kompetentsi all mõeldakse. Kompetentside kirjeldused tulenevad uuritud ettevõttesisestest dokumentidest ja läbiviidud intervjuude vastustest. Kompetentside analüüsi ja tulemuste välja selgitamise käigus koondas autor ühiste tunnuste ja tähendustega omadusi, teadmisi, oskusi jms ühisnimetuste alla. Kompetentsidele definitsioonide leidmiseks aga võeti kompetentside ühisnimetused jälle üksikosadeks lahti. Nimelt pöördus autor tagasi esialgsete kompetentside üldnimekirjade juurde ning uuris erinevaid pädevuste märksõnu ametijuhendist, teenindusraamatust jt dokumentidest. Sarnaselt toimiti ka intervjuude puhul – uuriti intervjuude tulemuste tabelisse sisestatud kompetentside lisakommentaare, -kirjeldusi ja näiteid. Nii tekkisidki peamistele kompetentsidele detailsed definitsioonid. Samuti kaasab autor kompetentside olemuse kirjeldustesse Tele2 põhiväärtuste dimensiooni, seletades iga pädevuse juures lahti võimalikud seosed väljakutsete esitamise, avatuse, tegutsemise, paindlikkuse, kuluteadlikkuse ning kvaliteediga.

Tabel 7. Müügikonsultantide peamiste kompetentside kataloog.

Kompetentsi kategooria	Peamised kompetentsid	Kompetentside kirjeldused
Tehnilised kompetentsid (erialased oskused, teadmised)	protseduuride tundmine	Teadmised meeskonna tööloikudest, organisatsioonist ja rollidest, seega teadlikkus, kuhu ja kelle poole vajadusel pöörduda. Enda tööloigu, ülesannete, vastutusala ja eesmärkide tundmine. Majasiseste eeskirjade, juhendite jms tundmine ja nendele vastav käitumine. Teenindus- ja müügiprotsesside protseduuride tundmine läbi Tele2 Käsiraamatu, Teenindusstandardi ja lähtudes tööandja soovituslikust praktikast. Konfidentsiaalsus ja kliendi andmete kaitse. Ausus. Kvaliteetsus, täpsus, korrektsus, vastutustundlikkus. Tundes vastutusala ja õigusi, kohustusi, saab kliendile pakkuda paindlikke lahendusi, mitte jääda liialt bürokraatiasse kinni.
	toodete tundmine	Tele2 toodete ja teenuste tundmine. Toodetekoohase uue infoga kohanemine, õppimisvõime. Tooteportfellis orienteerumisvõime, analüüsivõime. Kliendi nõustamisoskus ja kliendi ootustele vastamine (kvaliteet). Usaldusväärsus, asjatundlikkus. Kuluteadlikkus ehk tundes hästi tooteid ja võimalusi, saab kliendile pakkuda soodsaima lahenduse. Paindlikkus.
	valdkonna-teadmised	Organisatsiooni ja turu mõistmine. Huvi telekomi valdkonna vastu, selles orienteerumisvõime. Asjatundlikkus. Teenindus- ja müügivaldkonna teadmised ja oskused ning oskus erinevaid müügi- ja teenindussituatsioone juhtida (kliendi märkamine, ostusoovide ja vajaduste selgitamine, parima pakkumise tegemine, kontakti alustamine ja lõpetamine vastavalt juhendile, soovitusel ja pakkumised kliendile, lisamüük, raske kliendiga toimetulek jms). Mõjutamis- ja suunamisoskus, argumenteerimisoskus. Kliendi ootustele vastamine ehk kvaliteetse teenuse pakkumine läbi heade teadmiste. Paindlikkus.
Individaalsed kompetentsid (s.h. isiku-omadused ja võimed)	õppimisvõime	Kiire muutustega kohanemine, kiire uue info omandamisvõime ja leidmisoskus. Orienteerumisoskus, süstematiseeritus, analüüsioskus. Olles avatud muutustele, saab alati olla valmis järgmises situatsioonis kiireks tegutsemiseks. Enese kursis hoidmine, uue info otsimine. Avatus uuele ja pidevale arengule. Väljakutsete vastuvõtmine, kõrge kvaliteet teadmiste tasemes. Vigadest õppimisvõime. Probleemi ennetusoskus.
	positiivsus	Elementaarne viisakus, positiivne ellusuhtumine, sõbralikkus, naeratamine, kliendile orienteeritus, pingutamine ja panustamine, sobivus kollektiivi. Stressiga toimetulek ja rahulikuks jäämine. Avatud ellusuhtumine. Väljakutsetele orienteeritus, võimaluste nägemine.
	julgus	Enesekindel ja julge, ettevõtlik suhtumine, enese maksma panemine, julge suhtlemine, iseseisvus, otsustusjulgus. Müügipotentsiaal.

		Vastutustundlikkus. Julgus riske võtta. Tegudele orienteeritus, väljakutsete esitamine ja vastuvõtmine. Proaktiivne lahenduste väljapakkumine. Julgus olla otsekohene.
Inimsuhete kompetentsid	avatus	Teenindusoskus ja –soov, müügioskus ja mõjutamisoskused, avatus ja empaatiavõime, arengusoo, abivalmidus, kliendile orienteeritus, eelarvamuste vaba, ausus. Avatus uuele, avatud ja uudishimulik ellusuhtumine. Teistega arvestav käitumine, kliendiga lihtne/arusaadav suhtlemine, tagasihoidlik välimus ja käitumine, otsekohesus ja avameelsus.
Motivatsiooniga seotud kompetentsid (tulemustele orienteeritus)	initsiatiivikus	Eesmärkidest lähtuv tegutsemine ehk tulemustele orienteeritus, aktiivsus ja võimaluste otsimine, ambitsioonikus, auahnus, ettevõtlikkus, isiklik huvi ja enesemotiveerimisoskus. Siiras müügisoov, lisamüügioskus. Kliendile soovitude ja pakumiste tegemine, huvi klienti aidata ja müügitulemusi teha. Väljakutsetele orienteeritus, ise initsiatiivi võtmine ja tegutsemine, mitte passiivsus. Hoolimine töökohast ja ettevõttest.

Allikas: bakalaureusetöö autori koostatud.

Järgmisena analüüsitakse müügikonsultantide peamiste kompetentside kattuvusi teoreetiliste lähenemistega ning kontrollitakse nende olulisust garanteerimaks, et kompetentsimudel ehitatakse üles õigetele alustele.

Võttes aluseks alateatükis 1.1. kirjeldatud jaemüügisektori ja müügitöötajate peamisi kompetentse, võib tõdeda, et mõlemas osas on sarnasusi. Jaemüügitöötajate 13-st teoreetilisest kompetentsist ühtivad käesoleva uurimistöö tulemused kaudselt seitsmega: töötaja initsiatiiv, isiklik huvi ja tulemustele orienteeritus, enese arendamissoov, mida saab samastada õppimis- ja valdkonna huvi pädevustega. Isiklikku huvi ja initsiatiivi peetakse lausa jaemüügialal kõige vajalikumaks kompetentsiks. Veel saab paralleele tõmmata otsustusjulguse, suhtlemis- ja mõjutamisoskustega, kuna need on tihedalt seotud vastavalt julguse ja initsiatiivikusega, avatuse ja positiivsusega ning valdkonna tundmiskompetentsusega. Müügitöötajate puhul võib samasusi märgata müügiprotsessi, tulemuste, tehnoloogia ning õppimise juhtimisega, sest need kõik on seotud valdkonna, protseduuride ja toodete tundmisega, initsiatiivi ning õppimisvalmidusega. Samuti esinevad teoreetilises allikas väljatoodud suhete, kliendi, mõjutamise ja riski juhtimispädevused käesoleva uurimuse tulemustest saadud valdkonna tundmise, initsiatiivi ning avatuse kirjeldustes. Ka toodete-teenuste ja müügi administreerimine kuulub otseselt protseduuride ja valdkonna teadmiste alla. Seega selgemad paralleelid esinevad varemuuritud müügitöötajate ning Tele2 müügikonsultantide kompetentside

vahel, kuid kuna kompetentside kirjeldused on päris mahukad, siis on palju sarnasusi ka muu jaesektori töötajate kriteeriumitega.

Et testida väljavalitud kompetentside kriitilisust, vaatleb töö autor neid ettevõtte üldiste eesmärkide, kultuuri, kliendile lisaväärtuse loomise ning antud ametikoha tööülesannete suurepärase soorituselõikes. Töö autor leiab, et läbi kolme olulisema tehnilise oskuse (protseduuride, toodete ja valdkonna tundmine) on võimalik Tele2-l parandada kliendikogemust ja teeninduskvaliteeti, sest asjatundlikkus ja nõustav müük esindustes tõuseb, seeläbi kasvab Tele2 eelis konkurentide seas ning müügiosa. Müügikonsultantide olulisimad isikuomadused (õppimisvõime, positiivsus ja julgus) on tähtsad, kuna neist kolmest baasomadusest on võimalik välja kasvatada väga head tehnilised konsultandid, säravad teenindajad ja edukad müüjad. Jällegi oleks seeläbi potentsiaali kasvatada müügiesinduste kasumlikkust, kuna seal töötavad elurõõmsad ja töö iseloomu nautivad inimesed, ning juba see loob viljaka pinnase heaks klienditeeninduseks ja nõuandvaks müügiks. Avatus ja initsiatiivikus töötavad samal põhimõttel: kui töötaja on avatud suhtlusoskuse ja „peaga“, ning tal esineb ka veel asja vastu huvi, et pingutada ja tegutseda tulemuse nimel, siis kandub see peagi üle ka positiivseks kliendisuhteks. Ja kui rahulolevaid kliente Tele2-le aina juurde tekib, on lõppude lõpuks rahul nii töötaja kui ka tööandja.

Seega aitavad määratletud peamised kompetentsid Tele2 oma pikaajalisi eesmärke saavutada ja luua kliendile lisaväärtust ning on heade töötulemuste eelduseks müügikonsultandi ametikoha puhul. Peamised kompetentsid on tihedalt seotud ka Tele2 põhiväärtustega, mis iseloomustavad Tele2 organisatsioonikultuuri. Kuue Tele2 väärtusega seotust kirjeldas töö autor juba kompetentside kataloogi raames (Tabel 7) ning toob siinkohal uuesti peamised tulemused välja. Väärtus „väljakutsete esitamine“ on tihedalt seotud positiivsuse, julguse, õppimisvõime ja initsiatiiviga, kuna kõik nimetatud kompetentsid vajavad müügikonsultandi poolset tahet edukas olla ning keskenduda positiivsele. Väärtus „avatus“ on samuti paljude peamiste pädevustega seotud. Esiteks, et vajalikke tehnilisi kompetentse omandada ja ka hilisemaks eduks neid pidevalt edasi arendada, teiseks, nagu ka intervjuutulemustest selgus, peetakse avatud ellusuhtumist ja suhtlemisoskust tähtsaks hea klienditeenindaja omaduseks. Kompetentsid nagu julgus ja initsiatiivikus seostuvad tegutsemissoovi ja aktiivse töösse suhtumisega, mida sisaldab

Tele2 väärtus „tegutsemine“. „Paindlikkusega“ on enim lähedased protseduuride, toodete ja valdkonna tundmise kompetentsused, sest erialased teadmised soosivad võimaluste nägemist ja kohanemisvõimelisust, mis omakorda soodustavad vajadusel kiiret reageerimisoskust. Tele2 üks põhiväärtustest „kuluteadlikkus“ on samuti seotud heade tehniliste kompetentside omamisega, sest lai silmaring ning head erialased teadmised võimaldavad alati välja töötada efektiivseima ja kuluteadlikuima lahenduse. Müügikonsultantide töösooritus peaks alati olema kvaliteetne ning lähtuma kliendi vajaduste parimast rahuldamisest, mistõttu väärtus „kvaliteet“ on tihedalt seotud nii tehniliste kompetentside kui ka õppimisvõime ja initsiatiivikusega.

Lähtudes teoreetilistest lähenemistest tuleb igale defineeritud kompetentsile välja töötada mõõdetav indikaator, mis annaks tunnistust, kas hinnatav töötaja vastab soovitud kvaliteedinormile. Soorituse hindamisel soovitakse keskenduda suurepärase tulemuse defineerimisele ning võtta selle tarvis sisend mõne tiptasemel töötaja karakteristikuid, tööalast käitumist ja tema tulemusi analüüsides. Antud uurimistöö raames jõuti müügikonsultantide tippsoorituse kirjeldamiseni läbi ettevõttesiseste dokumentide töötlemise ja Tele2 töötajate küsitlemise. Viimase meetodi raames viidi läbi intervjuud, mille küsimused olid üles ehitatult viisil, et intervjuude osalejad ametikoha suurepärase sooritust kirjeldaks läbi käitumise või seatud eesmärkide, samuti ka läbi vajalike kompetentside. Hindamiskaala on kolmemõõtmeline, kirjeldades võimalikult detailselt ära „suurepärase“ müügikonsultandi tegurid, „keskpärase“ müügikonsultandi karakteristikud ning „kehva“ müügikonsultandi kompetentsid.

Et nii suurepärase, keskpärase kui ka kehva müügikonsultanti iseloomustada, sai töö autor infot juba varem uuritud Tele2 ametlikest materjalidest ning töötajatega läbiviidud intervjuudest. Kõikide peamiste kompetentside hindamiskriteeriumite sätestamiseks töötati läbi neli põhilist müügikonsultantide tööd reguleerivat dokumenti. Näiteks ametijuhendis on müügikonsultandi lisakohustustena kirjas: „Kõikide tööandja juures kehtivatest dokumentidest tulenevate nõuete täitmine“ ja „Tööandja informatsiooni, s.h. kliendiandmete ja dokumentatsiooni salastatuse tagamine“. Nendest nõuetest saab juba järeldada, millise käitumisega töötajat peetakse edukaks näiteks peamise kompetentsi „protseduuride tundmine“ juures. Täiendav sisend hindamiskriteeriumite määramiseks tuli ka intervjuude vastustest. Näiteks paluti intervjuueeritavatel kirjeldada väga hea ning

keskpärase/kehva müügikonsultandi erinevusi mõne olulise tööülesande eduka täitmise raamistikus ning saadud vastuste põhjal täiendas autor kompetentsimodeli hindamismõddikuid. Defineeritud peamised müügikonsultandi kompetentsid on koos vastavate hindamiskriteeriumitega koondatud Tabelisse 8, mis ongi välja töötatud kompetentsimudeliks. Müügikonsultantide kompetentsimudel paigutatakse oma täielikul kujul Liasse 4, Tabelis 8 on toodud selle ülevaatlilik lühendatud versioon.

Tabel 8. Müügikonsultantide kompetentsimudel (jätkub Lias 4).

Kategooria	Peamine kompetents	Hindamiskriteeriumid		
		Suurepärase	Keskpärase	Kehv
TEHNILISED OSKUSED	protseduuride tundmine	Tunneb enda meeskonnasiseid käsuliine, enda rolli ja vastutusalala. Tunneb organisatsiooni struktuuri ja funktsioone ning oskab vajadusel õige kollegi poole pöörduda. <i>Jätkub...</i>	Tunneb organisatsiooni ja enda vastutusalala, aga ei käitu alati nendele vastavalt. <i>Jätkub...</i>	Ei tunne enda vastutusalala, organisatsiooni tervikuna ega erinevaid funktsioone. <i>Jätkub...</i>
	toodete tundmine	Tunneb hästi T2 toodete sisu ning ühe või teise toote plusse-miinusid. Oskab vastavalt kliendi vajadustele soovitada sobivat toodet. <i>Jätkub...</i>	Tunneb üldiselt T2 tooteid, aga mitte süvitsi. Tunneb mõnda toodet väga hästi, teist peaaegu üldse. <i>Jätkub...</i>	Ei ole teadlik T2 erinevatest toodetest ja uuendustest, omab vananenud infot. <i>Jätkub...</i>
	valdkonna tundmine	Orienteerub telekomimaastikul, tunneb ka konkurente, on teadlik trendidest; mõistab T2 hetkeolukorda ja võimalusi. Huvitub tehnoloogia-arengutest. <i>Jätkub...</i>	Tunneb üldiselt telekomiturgu ja T2 olukorda selles, kuid ei analüüsi tagamaid ega otsi täiendavat infot. <i>Jätkub...</i>	Ei orienteeru telekomivaldkonnas, ei huvitu arengutest. ei mõista seoseid, ei näe suurt pilti. <i>Jätkub...</i>
ISIKUOMADUSED	õppimisvõime	N-ö lahtise peaga ja haarab infot lennult, on avatud uuele teabele ning muudatustele. Suudab kiiresti muutustega kohaneda ja uut infot omandada. <i>Jätkub...</i>	Õpib vajaliku asja ära, kuid pigem „tuubib pähe“, mitte ei tee loogikat selgeks. <i>Jätkub...</i>	Ei suuda uut infot omandada, vaid jääb ikka vanamoodi tegema. <i>Jätkub...</i>
	positiivsus	Käitub alati viisakalt, aupaklikult, ei kritiseeri ega laima, suudab jääda ka negatiivsetes olukordades positiivseks. <i>Jätkub...</i>	Käitub enamjaolt viisakalt, kuid ei oska loomuomaselt positiivseks jääda ning seda ka teis-tesse	Ei käitu viisakalt, on egotsentriline ning kohati isegi ebaviisakas ja jäme suhtluses. <i>Jätkub...</i>

			„süstida“. <i>Jätkub...</i>	
	julgus	Suhtleb julgelt ega karda inimesi ja uusi situatsioone, muudatusi. On kindel oma teadmistes ja oskustes. <i>Jätkub...</i>	On pigem julge suhtumise ning suhtlusstiiliga, kuid teeb iga-päevaselt ikka sama. <i>Jätkub...</i>	On tagasihoidlik ja ei soovi eristuda, silma paista. <i>Jätkub...</i>
INIMSUHETE KOMPETENTS	avatus	On kõigele ja kõigile avatud, mitte „klapid peas“. Suure empaatiavõimega, ei mõista hukka, ei lasse end mõjutada eelarvamustest. <i>Jätkub...</i>	Üldjoontes avatud ja muutustega kohanev, aga võtab aega ja ei tule päris loomupäraselt. <i>Jätkub...</i>	Endasse tõmbunud, kinnise loomuga, ei otsi kontakti, soovib üksi nokitseda. <i>Jätkub...</i>
TULEMUSTELE ORIENTEERITUS JA MOTIVATSIOON	initsiatiiv	Oma töös tulemustele orienteeritud ja tahab pingutada tulemuste nimel. On aktiivse ellu-suhtumisega. <i>Jätkub...</i>	Teab eesmäärke, aga ei pinguta järjepidevalt ja sihipäraselt nende saavutamise nimel. <i>Jätkub...</i>	Pole eesmärkidest teadlik/ pole neisse süvenenud ega võta töö aluseks. Ei oma siirast huvi. <i>Jätkub...</i>

Allikas: Bakalaureusetöö autori koostatud.

Loodud kompetentsimudel võimaldab Tele2 müügikonsultante samadel alustel hinnata, keskendudes nende peamistest tööülesannetest tulenevatele vajalikele kompetentsidele. Tuginedes erialasele kirjandusele ja teoreetilistele seisukohtadele toob kompetentsimudeli rakendamine ettevõttes kaasa mitmeid hüvesid, mis toetuvad kompetensipõhise juhtimise praktiseerimisele erinevates organisatsiooni funktsioonides.

Kompetentsimudelit saab kasutada uute töötajate värbamisel ja valikul. Kuna tööandja saab lähtuda uue potentsiaalse müügikonsultandi sobivuse tuvastamiseks ühtselt sätestatud profiilist, võib eeldada, et ka värbamistulemused on alati objektiivsed ja ajas võrreldavad. Värbamisel otsitakse peamiseid kompetentse omavat kandidaati ning lähtutakse kompetentsimudeli „suurepärastest“ hindamiskriteeriumitest. Loomulikult ei saa uue töötaja puhul oodata, et ta vastaks koheselt kõikidele sätestatud mõõdikutele, kuid saab hinnata kompetentsust kirjeldavate omaduste, suhtumiste ja potentsiaali esinemist kandidaadis. Kompetentsimudel annab ka hea sisendi uue töötaja arengu- ja koolitusplaanide koostamiseks.

Müügikonsultantide töötajasgrupi puhul ei saa mööda vaadata asjaolust, et paljud töösad ja –tingimused on tihedalt seotud töökoha piirkonnaga. Regiooniti võib esineda

lahknevusi näiteks juhtimisstiilis, väiksemates tööülesannetes ja sätestatud müügieesmärkides, mistõttu annab loodud kompetentsimudel üldise raamistiku konkreetse värbamisprojekti korraldamiseks. On tõenäoline, et lisaks defineeritud peakompetentsidele, vajavad veel teisedki kriteeriumid suurt tähelepanu. Näiteks erinevad müügiesinduste tööajad, töökorraldus, töökoormused ja pakutavatele tingimustele vastavalt tuleb iga kord värbamisvajadus üle vaadata ja kohendada.

Kompetentsimodelit saab kasutada töötajate tulemuste juhtimise instrumendina. Tele2-s rakendatakse mitmemõõtmelist töötaja tulemuste hindamissüsteemi. Katseaja jooksul toimub kolm vestlust, kus otsene juht ning uus töötaja sätestavad ning monitoorivad kokkulepitud eesmärke ja nende suunas liikumist. Samuti viiakse kaks korda aastas kõikide töötajatega läbi arenguestlused. Mõlemal juhul saab müügikonsultantide puhul edukalt rakendada kompetentsimodelit. Esiteks võimaldab see määrata töötaja kompetentsuse hetkeolukorra ning võrrelda seda ideaaliga, teiseks saab lähtuvalt oodatud tulemusele paika panna müügikonsultandi järgmised tegevused, eesmärgid ning selleks vajalikud koolitused, arengukava.

Kompetentsipõhise juhtimise üheks olulisemaks väljundiks organisatsioonis loetakse sihipärase personali koolitus- ja arengustrateegia olemasolu. Kompetentsimudel annab sisendi arusaamale, mis on praegune töötajate kompetentsuse tase ning milline on soovitud tase, kuhu tahetakse üldiste firma eesmärkide saavutamiseks jõuda. Kompetentsuste lõhe sihipäraseks vähendamiseks töötatakse välja personali arengukavad ja korraldatakse töötajate väljaõpet, koolitamist. Ka müügikonsultantide puhul on järgmiseks möödapääsmatuks sammuks kaardistada Tele2 tänase müügiesinduste töötajaskonna pädevuste täpne hetkeolukord ning töötada sellest tulenevalt välja peamiste kompetentside arendamiseks konkreetne pikaajaline koolituskava. Ainult nii on võimalik täita Tele2 müügifunktsiooni strateegilised eesmärgid.

Kompetentsimudel on kasulik ka töötajale, sest annab mitmekülgse ülevaate sellest, mis on kõige olulisemad töökohustused, milliseid oskusi, omadusi, teadmisi jms töötaja peab omama, et ametialast edu saavutada, ning juhul kui vastavad kompetensid veel ootuspärasel tasemel ei ole, mida töötaja peab selleks muutma, juurde õppima. Samuti on niimoodi võimalus ka teiste üksuste töötajatel üheselt mõista, mis tegevused ja pädevused on konkreetset ametikohal hädavajalikud ning soovi korral end selles suunas arendada.

Ettevõttes sees avalikud kompetentsimudelid loovad soodsa pinnase töötajatel sisemiselt üksuste vahel liikuda. Seega loodud kompetentsimudel annab müügikonsultandile kindluse oma töökoha rõhuasetuste suhtes ja aitab töötajal endal võtta eesmärkide saavutamise nimel suurem vastutus.

Seega saab välja tuua olulisemad kompetentsimudeli rakendamise võimalused ning ettepanekud Tele2-le, mis on ühtlasi ka kompetentside põhise juhtimispraktika positiivsed mõjutegurid erinevatele organisatsiooni funktsioonidele:

- uute töötajate värbamine ja valik,
- nii töökoha kui ka ettevõtte tulemuste juhtimine ja eesmärkide täitmine,
- kompetentsipõhine ametikohahindamine,
- personali koolitus- ja arengustrateegia,
- töö sisu ja töötaja rolli parem teadvustamine.

Loogiliseks edasiminekuks peale müügikonsultantide kompetentsimudeli rakendamist, peab töö autor järgmiste kompetentsimudelite välja töötamist sarnastele tööperedele. Näiteks oleks kõige mõistlikum jätk koostada kompetentsimudel müügiesinduse juhataja positsioonile, kuna see kätkeb endas väga suures mahus samu tööülesandeid ja kompetentse, aga ka põhjusel, et nii oleks eeldus tekkida paremal mõistmisel ja sünergial otsese juhi ning alluva tasandite vahel. Samuti võib leida analoogiaid teiste otsese kliendisuhtlusega tegelevate müügiosakonna ametikohtadega, näiteks ärikliendi müügitöötajate või kliendihoidmisele fokusseeritud *win-back* konsultantide positsioonidega. Seetõttu oleks ka nende ametikohtade kompetentsimudelite loomine järgmiseks sammuks jõudmaks lähemale Tele2 vastavale strateegilisele eesmärgile. Autor tooks siinkohal ka välja asjaolu, et just eesliini personalist võiks areneda välja nimetatud müügipositsioonidele kompetentne ettevõttesisene järelkasv. Seega on mõistlik erinevad müügitasandid ja –kompetentsused omavahel põimida.

Käesoleva uurimistöö tulemustest saab teha ka edasisi järeldusi ja viia sisse korrekture olemasolevatesse Tele2 ettevõttesisestesse dokumentidesse. Näiteks saaks kontrollida praeguse müügikonsultantide ametijuhendi vastavust peamistele vajalikele kompetentsidele ning seda vajadusel täiendada.

Lähtudes antud uurimistöö tulemustest, teeb autor ettepaneku suunata Tele2 juhtkonna tähelepanu müügikonsultantide töötajaskonna juhtimisel kaheksale defineeritud peamisele kompetentsile: protseduuride, toodete ja valdkonna tundmine, õppimisvõime, positiivsus, julgus, avatus ning initsiatiiv, ning võtta loodud kompetentsimudel nende eesmärgipärase juhtimise tarvis kasutusele. Kompetentsidepõhise juhtimise praktiseerimise järgmised tegevused võiksid olla müügikonsultantide kompetentsilõhe kaardistamine ning pikaajalise suunatud koolitussüsteemi ja arengustrateegia välja töötamine. Sellisel juhul on tõenäoline, et Tele2 saavutab ka seatud strateegilised eesmärgid.

KOKKUVÕTE

Töötaja kompetentsidel põhinev juhtimine lubab organisatsioonil keskenduda oma eesmärkide saavutamiseks vajalikele personali pädevustele, kaasata kompetentsijuhtimise praktikat erinevatesse ettevõtte funktsioonidesse alates uue töötaja värbamisest kuni süsteemse arengustrateegia välja töötamiseni. Kompetentsijuhtimise üks instrumente on kompetentsimudel, mis hoomab endas kõige olulisemad ametikoha kompetentsid koos detailsete kirjelduste ja hindamiskriteeriumitega.

Käesoleva bakalaureusetöö uurimisobjektiks on Tele2 Eesti AS-i üks müügiosakonna töötajagrupp – müügikonsultandid. Müügikonsultantide uurimine on oluline, kuna Tele2 üks lähiaastate strateegiapunkte näeb ette müügiosakonna tulemuste kasvu ja müügipersonali kompetentsuse arendamise.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on kaardistada Tele2 müügikonsultantide vajalikud kompetentsid ning koostada sellest tulenevalt müügikonsultantide kompetentsimudel, mis aitaks Tele2 juhtkonnal teha sihipärasemaid otsuseid eesliini personali valiku ja arendamise küsimustes. Uurimistöö jooksul tegeleti küsimusega, milliseid kompetentse müügikonsultandid enim vajavad, et täita oma põhilisi tööülesandeid edukalt.

Püstitatud eesmärgini jõudmiseks teostati järgmised uurimisülesanded: 1) kompetentside defineerimine ja kompetentsimudelite teoreetiliste lähenemiste uurimine; 2) Tele2 tegevuse ning müügikonsultantide rolli ja töösisu kirjeldamine; 3) ettevõttesisese dokumentatsiooni uurimine ja intervjuude läbiviimine müügikonsultantide vajalike ja olemasolevate kompetentside kaardistamiseks; 4) Tele2 müügikonsultantide kompetentsimudeli koostamine ning 5) järelduste ja soovitude tegemine.

Erialases kirjanduses ringleb mitmeid kompetentsuse termineid, kuid töö autor koondas enimlevinud ühised tegurid, mille läbi saab kompetentse defineerida ja kirjeldada. Need on: 1) töötaja töösooritus ehk tulemuslikkus, 2) oodatav kvaliteedistandard, 3) töötaja tegevused oodatava standardi saavutamiseks ning 4) töötaja erinevad karakteristikud

oodatava standardi saavutamiseks. Antud töö raames mõistetakse kompetentse kui töötaja oskusi, teadmisi, võimeid, omadusi, suhtumist, käitumist ja kogemusi.

Kompetentse saab liigitada vastavalt nende tekkeregioonile ja seeläbi sisendi- või väljundipõhisteks. Sisu alusel jagatakse kompetentsid peamisteks, protsessi-, funktsionaalseteks ja tugikompetentsideks. Antud uurimistöö jooksul selgitatakse välja just müügikonsultantide peamised kompetentsid. Kompetentse mõistetakse ka läbi viie tasandi, kus kompetents organisatsiooni vaatepunktist paikneb. Need on indiviidi, töökoha, meeskonna, osakonna ning organisatsiooni tasandid.

Kompetentsimudel on hulk kompetentse, mis on tuletatud vaatlusaluse positsiooni ootuspärasest töösooritusest ning mis sisaldab kompetentside definitsioone ja hindamismõõdikuid. Kompetentsimudeli välja töötamiseks kasutatakse nelja erinevat raamistikku: töökoha-, tuleviku-, töötaja- ning väärtuspõhine raamistik. Antud töö põhineb töökohapõhisel lähenemisel.

Kompetentsimudeli loomisprotsessi saab jagada neljaks etapiks: 1) kompetentside kaardistamine, 2) kompetentsikataloogi koostamine, 3) hindamissüsteemi loomine ning 4) kompetentside valideerimine. Kompetentside kaardistamisjärgus eristatakse peamised kompetentsid, mis lähtuvad ettevõtte strateegilistest eesmärkidest, organisatsioonikultuurist ning uuritava ametikoha kõige tähtsamatest tööülesannetest ja nende suurepärasest sooritusest. Kompetentside kataloogid koostatakse identifitseeritud peamiste pädevuste põhjal ning esitatakse koos täpsete kirjeldustega. Kompetentsimudel sisaldab ka kompetentside hindamiskriteeriumeid, mis tähendab tavaliselt erinevate sooritusastemete detailseid kirjeldusi. Kompetentsimudeli kvaliteetsust ja sobivust kontrollitakse, et garanteerida ainult peamiste kompetentside kaasatust mudelisse ja nende tähtsust ettevõtte pikaajaliste eesmärkide perspektiivis.

Kompetentsimudeli loomise meetodeid on mitmeid, käesoleva töö raames kasutatakse kombineeritud meetodit töötajatega intervjuudest ja ametikohaga seotud ettevõttesiseste dokumentide analüüsist. Mudeli genereerimisse on oluline kaasata uuritava töökohaga otseselt seotud inimesed, seega müügikonsultantide kompetentside kaardistamiseks intervjuueeriti ametikoha esindajaid endid, otseseid juhte ehk esinduste juhatajaid ning veel mõnda kõrgema tasandi juhti. Müügikonsultantide tööd reguleerivatest Tele2

dokumentidest olid analüüsimise alla võetud müügikonsultantide ametijuhend, teenindusraamat, värbamisprofiil ja *mystery shopping* ankeet.

Tele2 Eesti AS kuulub telekommunikatsiooniettevõtete kontserni Tele2 AB, mis on esindatud kokku üheksas riigis. Tele2 missiooniks on pakkuda kõrge kvaliteediga mobiil- ja andmesideteenuseid nii era- kui äriklientidele turu parima hinnaga. Tele2 on paindliku juhtimise ja tugeva organisatsioonikultuuriga ettevõtte, millel esineb kuus põhiväärtust: väljakutsete esitamine, avatus, kvaliteet, paindlikkus, tegutsemine, kuluteadlikkus. Tele2-s töötab enam kui 260 inimest, kellest sadakond on müügiesinduste töötajad ehk müügikonsultandid.

Müügikonsultantide pädevuste kaardistamist alustati ettevõttesiseste dokumentide analüüsimisest, kust ilmnemise uuritava ametikoha peamised tööülesanded ja nende edukaks täitmiseks vajalikud kompetentsid. Peamiste kompetentside välja selgitamiseks viidi läbi intervjuud Tele2 erinevate tasandite töötajatega. Määratletud peamised kompetentsid koondati koos selgitavate definitsioonidega kompetentside kataloogi. Enne kompetentsimodeli loomist teostas töö autor veel ka kompetentside valideerimise ja tões, et selgunud pädevused on kõige kriitilisemad, kuna vastavad ettevõtte eesmärkide täitmise, kliendiväärtuse loomise ning organisatsioonikultuuriga seotuse kriteeriumitele. Samuti täheldati müügikonsultantide peamiste kompetentside puhul olulisi sarnasusi erialases kirjanduse defineeritud jaekaubanduse- ja müügitöötajate kompetentsidega.

Müügikonsultantide peamised kompetentsid on protseduuride, toodete ja valdkonna tundmine, õppimisvõime, positiivsus, julgus, avatus ning initsiatiiv. Sätestatud kompetentsid seoti konkreetsete hindamiskriteeriumitega ja koostati kompetentsimudel.

Töö autor tegi Tele2-le ettepaneku võtta loodud kompetentsimudel kasutusele müügikonsultantide töötajaskonna sihipärase juhtimise huvides. Lähtudes teoreetilisele tagapõhjale näeb autor, et kompetentsimudel aitaks kaasa objektiivsemate värbamistulemuste saavutamisele, efektiivsemale töökoha hindamisele, soorituse ja tulemuste juhtimisele ning sihipärase personali koolitus- ja arengustrateegia kujundamisele. Samuti soodustaks kompetentside põhine juhtimine töötajate paremat arusaamist oma rollist, ettevõttesisest töötajate edutamist ja töötajapoolset vastutuse võtmist oma tulemuste ja arengu eest.

Autori hinnangul võiks loodud müügikonsultantide kompetentsimodeli võtta aluseks ka järgmiste mudelite loomiseks ning ettevõtteülese kompetentside juhtimise juurutamiseks. Loogiline jätk kompetentsimudelite välja töötamiseks on teised sarnased müügi- ja kliendisuhtlusega seotud ametikohad. Samuti saaks antud uurimistöö tulemustest lähtudes teha korrekture ka Tele2 olemasolevasse dokumentatsiooni. Siiski peab autor mõistlikuks alustada just müügikonsultantide kompetentside juhtimisest, mille järgmine konkreetne tegevus oleks kompetentsilõhe kaardistamine ning eesmärgipärase personali arengustrateegia välja töötamine.

VIIDATUD ALLIKAD

1. About. Tele2 AB. [<http://www.tele2.com/about/>]. 5.05.2015.
2. **Berio, G., Harzallah, M.** Knowledge Management for Competence Management. - Journal of Universal Knowledge Management, 2005, Vol. 0, No. 1, pp. 21-28.
3. **Brophy, M., Kiely, T.** Competencies: A New Sector. - Journal of European Industrial Training, 2002, Vol. 26, Nos. 2/3/4, pp. 165-176.
4. **Cardy, R. L., Selvarajan, T. T.** Competencies: Alternative Framework for Competetive Advantage. - Business Horizons, 2006, Vol. 49, pp. 235-245.
5. **Draganidis, F., Mentzas, G.** Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. - Information Management & Computer Security, 2006, Vol. 14, No. 1, pp. 51-64.
6. EKSS „Eesti keele seletav sõnaraamat“. Eesti Keele Instituut. [<http://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=kompentensus&F=M>]. 10.05.2015.
7. Elektroonilise side ülevaade – IV kvartal 2014. Tehnilise Järevalve Amet. [http://tja.ee/public/documents/Elektroonline_side/Kvartali_ulevaade/Elektroonilise_side_ulevaade_2014_IV_kvartal.pdf]. 16.05.2015.
8. **Enos, D. D.** Performance Improvement: Making It Happen. 2nd ed. New York: Auerback Publications, 2007, 211 p.
9. **Farnham, D., Stevens, A.** Developing and Implementing Competence-Based Recruitment and Selection in Social Services Department. - The International Journal of Public Sector Management, 2000, Vol. 13, No. 4, pp. 369-382.
10. Finantsosakonna andmed seisuga 12.05.2015. a. Tele2 Eesti AS. (ettevõttesisene statistika)
11. **Fulmer, R., Conger, J.** Growing Your Company's Leaders. How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage. USA: AMACOM American Management Association, 2004, pp. 49 – 170.

12. **Hamel, G., Prahalad, C. K.** Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Market of Tomorrow. MA: Harvard Business School Press, 1994.
13. **Hart, C., Harrington, A., Arnold, J., Loan-Clarke, J.** Retailer and Student Perceptions of Competence Development. - International Journal of Retail and Distribution Management, 1999, Vol. 27, No 9, pp. 362 - 373.
14. **Hayes, J., Rose-Quirie, A., Allinson, C.** Senior Managers' Perception of the Competencies They Require for Effective Performance: Implications for Training and Development. - Personnel Review, 2000, Vol. 29, No. 1, pp. 92-105.
15. **Heffernan, M., Flood, P.** An Exploration of the Relationships Between the Adaption of Managerial Competencies, Organisational Characteristics, Human Resource Sophistication and Performance in Irish Organisations. - Journal of European Industrial Training, 2000, Vol. 24, Nos. 2/3/4, pp. 128-36.
16. **Henderson, M., Thompson, D.** Values at Work. The Invisible Threads Between People, Performance and Profit. Australia: Griffin Press, 2003, pp. 128-195.
17. **Hoffmann, T.** The Meanings of Competency. - Journal of European Industrial Training, 1999, Vol. 23, No. 6, pp. 275-285.
18. **Horvathova, P., Kopikova, A.** Talent Management as a Tool for Increasing the Competitiveness of the Organisation. - Sbornik mezinarodni vedecke konference Business And Innovation in Business Activities IV. Bardejovske Kupele: International School of Management Slovakia, 2009, pp. 300-308.
19. HR Startegy Process. Tele2 Eesti AS. 15.05.2015. (ettevõttesisene dokument)
20. **Kaplan, R., Norton, D.** Tasakaalus tulemuskaart, strateegialt tegudele. Tallinn: Pegasus, 2003, 320 lk.
21. **Kashi, K., Friedrich, V.** Managers' Core Competencies: Applying the Analytic Hierarchy Process Method in Human Resources. Czech Republic, Ostrava: VSP - Technical University, Department Of Economics And Management, 2013.
22. **Klendauer, R., Berkovich, M., Gelvin, R., Leimesister, J. M., Krcmar, H.** Towards a Competency Model for Requirements Analysts. - Information Systems Journal: Wiley Publishing Ltd, 2012, No. 22, pp. 475-503.

23. **Lambert, B., Plank, R. E., Reid, D. A., Felming, D.** A Competency Model for Entry Level Business-to-Business Service Salespeople. LLC: Taylor & Francis Group, 2014, pp. 84-103.
24. **Lawler, E. E., Ledford, G.** A Skill-Based Approach to Human Resource Management. - European Management Journal, 1992, Vol. 10, No. 4, pp. 383-391.
25. **Lin, S, Zhu, Z., Fan, M.** The Perspectives of Store Manager Required Competencies Based on MCDM Method. - Journal Of Information And Optimization Sciences, 2013, Vol. 31, No. 5, pp. 1161-1182.
26. **Lindgren, R., Henfridsson, O., Schultze, U.** Design Principles for Competence Management Systems: a Synthesis of an Action Research Study. - MIS Quarterly, Vol. 28, No. 3, pp. 435-472.
27. **Loite, K.** Kaupluse juhatajate kompetentsid toidu- ja jaekaubandusorganisatsiooni näitel. TÜ majandusteaduskond, 2015, 122 lk (magistritöö).
28. **Marelli, A. F., Tondora, J., Hoge, A.** Strategies for Developing Competency Models. - Administration and Policy in Mental Health Service Research, 2005, Vol. 32, Nos.5/6, pp. 533-561.
29. Missioon, visioon, väärtused. Tele2 Eesti AS. [<http://tele2.ee/ettevotest/tele2-eesti/missioon-visioon>]. 5.05.2015.
30. **Munro, A., Andrews, B.** Competencies: Dialoge Without a Plot? Providing Context Through Business Diagnostics. Executive Development: MCB University Press, 1994, Vol. 7, No. 6, pp. 12-15.
31. Organisatsiooni struktuur. Tele2 Eesti AS. 12.05.2015. (ettevõttesisene dokument)
32. **Perrenoud, P.** Dez Novas Competencias para Enseñar. Porto Alegre: ArtMed Editora, Brazil, 2000.
33. Personaliosakonna andmed seisuga 12.05.2015. a. Tele2 Eesti AS. (ettevõttesisene statistika)
34. Postimehe suur test: kas parim on EMT, Elisa või Tele2. Postimees, 22.04.2015. [<http://majandus24.postimees.ee/3165703/postimehe-suur-test-kas-parim-on-emt-elisa-voi-tele2>]. 16.05.2015.

35. Registreeritud töötus ja kindlustushüvitised jaanuaris 2015. Eesti Töötukassa. [<https://www.tootukassa.ee/uudised/registreeritud-tootus-ja-kindlustushuvitised-jaanuaris-2015>]. 11.02.2015.
36. **Roberts, G.** Recruitment and Selection: A Competency Approach. London: Chartered Institute Of Personnel And Development, 1997, 264 p.
37. **Rowe, C.** Clarifying the Use of Competence and Competency Models in Recruitment, Assessment and Staff Development. - Industrial And Commercial Training, 1995, Vol. 27, No. 11, pp. 12-17.
38. SBA teabeleht 2014 Eesti. Ettevõtluse ja tööstuse peadirektoraat, Euroopa Komisjon, 2014, 16 lk. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/estonia_et.pdf]. 11.02.2015.
39. **Selby, S. C., Roos, I., Wright, L.** Investigation of the Application of Frontline Management Training in the Community Services and Health Industry: A Progress Report. Victorian Community Services And Health Industry Training Board Conference, Melbourne, 2000.
40. **Stuart, R., Lindsay, P.** Beyond the Frame of Management Competenc(i)es: Towards the Contextually Embedded Framework of Managerial Competence in Organisations. - Journal of European Industrial Training, 1997, Vol. 21, No. 1, pp. 26-33.
41. **Sydänmaanlakka, P.** An Intelligent Organization: Integration Performance, Competence and Knowledge Management. United Kingdom: Capstone Publishing Limited, 2002, pp. 97-133.
42. Tele2 Eesti. Tele2 Eesti AS. [<http://tele2.ee/ettevotest/tele2-eesti/juhtimine>]. 5.05.2015.
43. Tele2 grupp. Tele2 Eesti AS. [<http://tele2.ee/ettevotest/tele2-grupp/tele2-ab>]. 5.05.2015.
44. Tele2 koduleht. Tele2 Eesti AS. [<http://tele2.ee/kampaaniad/4G>]. 17.05.2015.
45. Tele2 teenindusraamat. Tele2 Eesti AS, 2015, 21 lk. (ettevõttesisene dokument)
46. The Tele2 Way. Tele2 AB. [<http://www.tele2.com/about/the-tele2-way/>]. 5.05.2015.

47. TNS Emor: Teeninduse tase telekommunikatsioonisektoris püsib kõrge. TNS Emor. [http://www.emor.ee/tns-emor-teeninduse-tase-telekommunikatsiooni-sektoris-pusib-korge/]. 11.02.2015.
48. **Tovey, L.** Competency Assessment, a Strategic Approach – Part II. Executive Development: MCB University Press, 1994, Vol. 7, No. 1, pp. 16-19.
49. Uudised. Tele2 Eesti AS. [http://tele2.ee/uudised/kliendi_eelised/]. 5.05.2015.
50. **Walter, R.** Comptence Management Strategies (CMS), a Future Concept in Competence Management for Knowledge-Based Organizations. Göteborg University, School of Economics and Commercial Law, Department of Informatics, 2003, 63 p. (Master of Science Thesis).

LISAD

Lisa 1. Intervjuuküsimused

1. Milline peaks olema ideaalne Tele2 müügikonsultant (Millised oskused, teadmised, võimed, omadused peaksid tal olema)?
2. Millised on tema kriitilised kompetentsid?
3. Milline ei tohiks olla Tele2 müügikonsultant (oskused, teadmised, võimed, omadused)?
4. Millised on sinu arvates müügikonsultandi kõige olulisemad (s.h. keerulisemad ja aeganõudvamad) tööülesanded/kohustused?
5. Milliseid kompetentse müügikonsultant nende tööülesannete edukaks täitmiseks vajab?
6. Millised on sinu hinnangul neist 3-4 kõige tähtsamat kompetentsi?
7. Palun kirjelda, milline peaks olema Tele2 müügikonsultandi töö tulemus ehk oodatud sooritus?
8. Milliseid kompetentse peaks müügikonsultant omama, et oodatud tulemuseni jõuda?
9. Millised on sinu arvates peamised kompetentsid (oskused, teadmised, omadused, võimed), mis eristavad väga head müügikonsultanti keskpärasest või kehvast?
10. Millised on sinu arvates peamised kogemused ja käitumised, mis eristavad väga head müügikonsultanti keskpärasest või kehvast?
11. Kui sa mõtled eesmärkidele, mis on müügikonsultantidele käesolevaks hindamisperioodiks seatud, siis milliseid kompetentse sinu arvates on nende täitmiseks vaja?
12. Kui sa mõtled Tele2 pikaajalistele eesmärkidele ja strateegiale, siis milliseid kompetentse on sinu hinnangul vaja, et strateegiat edukalt ellu viia?

Lisa 2. Müügikonsultandi ametijuhend

ESINDUSE MÜÜGIKONSULTANDI AMETIJUHEND NIMI

1 ÜLDANDMED

1.1 Ametinimetus

1.2 Struktuuriüksus

Müügikonsultant	Klienditeeninduse- ja jaemüügi osakond
-----------------	--

1.2 Tööaeg – vastavalt esinduse lahtiolekuajale koostatud tööajakavale.

2 STRUKTUUR

2.1 Otsene juht

2.2 Kes asendab

2.3 Keda asendab

Esinduse juhataja	Teine müügikonsultant	Teist müügikonsultanti
-------------------	-----------------------	------------------------

2.2 Otsesed alluvad

Puuduvad	
----------	--

3 TÖÖ KIRJELDUS

3.1 Eesmärk

Tele2 toodete ja teenuste tutvustamine, vahetu müük ja klientide teenindamine – uute klientide juurdetoomine ja olemasolevate hoidmine.

3.2 Põhiülesanded

Põhiülesanded	Töötulemused / kvaliteet
<ol style="list-style-type: none">Kliendile toodete/teenuste tutvustamine, kliendi vajaduste selgitamine, kliendi nõustamine ostuprotsessis ja talle sobiva toote/teenuse müümineMüügiprotsessi teostamine (kliendi kontroll, lepingutingimuste kliendile selgitamine, lepingu vormistamine jmt.)Kliendi küsimustele vastamine, probleemide lahendamine, kliendi konsulteerimineKliendikontaktide jm. nõutavate andmete registreerimine (statistika)Pakutavate toodete ja teenuste tundmaõppimine, uue informatsiooni läbitöötamine ja omandamine, andmebaasi haldamineTööga seotud dokumentatsiooni täitmine (näit. aruanded) ja andmete esitamine esinduse juhatajale, müügijuhile ning vajadusel raamatupidamisele	<ol style="list-style-type: none">Vastavalt müügiplaanile ja püstitatud eesmärkidele uute klientide "võitmine", olemasolevatele klientidele toodete/teenuste juurdemüümine. Rahulolev klient.Müügiprotsessi täpne ja vigadeta täitmine=õiged andmed andmebaasis ja rahulolev klient.Klient saab oma küsimustele täpsed, õiged vastused, probleemidele lahenduse. Kliendi rahulolu.Korrektne statistika tegelikkusele vastavate andmetega.Toodete ja teenuste tundmine, infoga kursis olek, orienteerumine andmebaasidesKorrektset vormistatud dokumendid, aruannete ja andmete esitamine täpselt ja õigeaegselt

3.3 Õigused

Nende piirid

1. Juurdepääs tööks vajalikule infole.	1. Juurdepääs müügiprotsessi ja kliendi teenindamiseks vajalikele programmidele
2. Õigus saada vajalikud töövahendid oma tööülesannete täitmiseks	2. Vastavalt firma poliitikale (komplekteeritud töökoht, arvuti, sidevahendid jmt.)
3. Õigus vastu võtta otsuseid oma kohustuste piires ja neid realiseerida	3. Vastavalt kehtestatud reeglitele (olemas Teletargas)
4. Õigus saada tööandja kulul väljaõpet ja koolitust	4. Vastavalt tekkinud vajadusele ja kehtivale poliitikale
5. Õigus pöörduda selgituste saamiseks oma otsese juhi poole tööalastes ja muudes küsimustes	5. Alati

3.4 Täiendavad kohustused

1. Osavõtt toodete ja teenuste ning teistest tööks vajalike teadmiste, oskuste omandamiseks korraldatud koolitustest
2. Pidev iseõppimine, oma tööks vajalike teadmiste laiendamine ja oskuste arendamine, s.h. konkurentide poolt pakutavaga kursisolek
3. Osalemine atesteerimistel vastavalt kehtivale poliitikale, eesmärk – oma teadmistest ülevaate saamine
4. Otsese juhi kohene informeerimine esilekerkivatest probleemidest. Kui otsesest juhti mingil põhjusel informeerida pole võimalik, siis koheselt võtta ühendust jaemüügijuhiga
5. Esinduse hoidmine korras ja puhtana
6. Kõikide tööandja juures kehtivatest dokumentidest tulenevate nõuete täitmine
7. Tööandja informatsiooni, s.h. kliendiandmete ja dokumentatsiooni salastatuse tagamine
8. Tööandja ja kolleegide varade heaperemeheliku hoidmise tagamine
9. Tööandja kohene informeerimine oma karistatusest tahlikult toimepandud kuriteo eest, kuna vastavalt Digitaalallkirja seaduse §-le 21 Sertifitseerimisteenuse osutaja töötajal, kes tegeleb sertifitseerimisteenuse osutamisega, ei tohi olla karistatust tahtlikult toimepandud kuriteo eest

3.5 Keelatud

1. Andmebaasis kliendiandmete vaatamine, kui see pole otseselt seotud teenindatava kliendiga.
2. Kliendiandmete igasugune kopeerimine ja edastamine, v.a. konkreetsele teenindatavale kliendile.
3. Enda ja oma lähisugulaste kui kliendiga igasuguste tehingute ja andmebaasis muudatuste tegemine

4. SOOVITATAVAD NÕUDED AMETIKOHALE

4.1. Haridustase – keskharidus

4.2. Erialane töökogemus – klienditeeninduse ja/või müügi valdkonnas

4.3. Arvutikasutamise oskus – elementaarne (Excel, Word, PowerPoint, MS Explorer)

4.4. Keele nimetus ja oskuse tase

EESTI KEEL	suuline ja kirjalik vabalt valdamine
VEENE KEEL	suuline (rääkimine, lugemine) valdamine heal tasemel
INGLISE KEEL	suuline (rääkimine, lugemine) valdamine rahuldaval tasemel

Lisa 3. Müügikonsultantide töökuulutus.

Otsime Tele2 Tallinna meeskonda uusi säravaid liikmeid.

MÜÜGIKONSULTANT

Tööülesanded on Tele2 toodete ja teenuste tutvustamine, kliendi nõustamine ning konsulteeriv müük eesmärgiga pakkuda klientidele parimaid lahendusi ning kvaliteetset teeninduskogemust.

Oma tulevasele töötajale pakume

- põhjalikku erialast koolitust ja toetavat tiimi
- arenguvõimalusi kiiresti muutuvast valdkonnas
- väljakutsuvat töökohta tugeva organisatsioonikultuuriga ettevõttes
- paindlikku graafikut ja motiveerivat tasusüsteemi

Meie uut müügikonsultanti iseloomustavad positiivne ja ettevõtlik ellusuhtumine, siiras müügisoov, silmapaistev suhtlusoskus nii eesti kui ka vene keeles ning keskhariduse olemasolu.

Hetkel esineb vakantseid kohti mitmetes Tele2 Tallinna müügiesindustes. Pakume täiskoormusega tööd kas püsivalt või tähtajaliselt. Sobivuse korral saame rääkida ka osalisest tööajast ning lisatööst õpingute kõrval.

Kandideerimiseks saada oma CV ja motivatsioonikiri märgusõnaga „Tallinn“ 6. maiks 2015 aadressile cv@tele2.ee. Lisainfo telefonil 6866 238.

Lisa 4. Müügikonsultantide kompetentsimudel

Kate- gooria	Peamine kompetents	Hindamiskriteeriumid		
		Suurepärane	Keskpärane	Kehv
TEHNILISED OSKUSED	protseduuride tundmine	Tunneb enda meeskonnasistestid käsuliine, enda rolli ja vastutusala. Tunneb organisatsiooni struktuuri ja funktsioone ning oskab vajadusel õige kolleegi poole pöörduda, või teab, kust sellekohast infot leida. Käitub igapäevaselt vastavalt sätestatud ettevõttesisestele reeglitele, täidab nõudeid täpselt, ei tee vigu (või kui teeb, siis õpib sellest ja järgmine kord enam viga ei korda). Kaitseb Tele2 (T2) äri-saladusi ja kliendiandmeid. Kõrgete kvaliteedistandardite järgimine ja nõudmine.	Tunneb organisatsiooni ja enda vastutusala, aga ei käitu alati nendele vastavalt. On teadlik tööd sätestavatest protseduuri-reeglitest, aga ei käitu alati neile vastavalt. Kordab vigu ega õpi neist. Pole kvaliteedile orienteeritud.	Ei tunne enda vastutusala, organisatsiooni tervikuna ega erinevaid funktsioone, ei oska õigesse kohta pöörduda ja ei oska infot leida. Teeb protseduurilisi vigu. Käitub riskialtalt konfidentsiaalse infoga, ei suhtu tõsiselt selle kaitsmisesse. Teeb asju lohakalt, ei süvene. Ei vastuta.
	toodete tundmine	Tunneb hästi T2 toodete sisu ning ühe või teise toote plusse-miinuseid. Oskab vastavalt kliendi vajadustele soovitada sobivat toodet, pakkuda lahendust või anda nõu. Orienteerub kiiresti erinevate toodete vahel, suudab kiiresti uue toote info omandada. Otsib ise lisainfot juurde, et toodet maksimaalselt tunda ja kliendile osata tutvustada. Heade teadmiste tõttu on kliendi silmis oma ala ekspert ja usaldusväärne partner. Kõrgete kvaliteedistandarditega, hindab paindlikkust.	Tunneb üldiselt T2 tooteid, aga mitte süvitsi. Tunneb mõnda toodet väga hästi, teist peaaegu üldse. Hoiab end uuenduste ja muudatuste kohta saabuva infoga kursis, kuid ei otsi ise aktiivselt lisainfot ega süübi detailidesse. Soovitab kliendile ainult tooteid, mida ise hästi tunneb. Ei tekita kliendis täielikku usaldustunnet, ei mõju eksperdina.	Ei ole teadlik T2 erinevatest toodetest ja uuendustest, omab vananenud infot ja suunab kliendi teise kolleegi poole, kuna ei oska teda ise nõustada (või veel hullem – suunab kliendi oma teadmatuses minema). Oma kehvade teadmiste tõttu jätab kliendile halva mulje, pakub kehva lahenduse.
	valdkonna tundmine	Orienteerub telekomimaastikul, tunneb ka konkurente, on teadlik trendidest; mõistab T2 hetke-olukorda ja võimalusi. Huvitub tehnoloogia-arengutest.	Tunneb üldiselt telekomiturgu ja T2 olukorda selles, kuid ei analüüsi tagamaid ega otsi täiendavad infot. Pole valdkonna vastu isiklikku huvi.	Ei orienteeru telekomivaldkonnas, ei huvitu arengutest. ei mõista seoseid, ei näe suurt pilti, ei näe kliendi pikemaajalist vajadust.

		<p>Keskendub n-ö suure pildi nägemisele, kliendi vaatevinklile.</p> <p>Otsib aktiivselt lisainfot ja alternatiivseid võimalusi, teeb „ekstra“ ja vaatab hetkesituatsioonist kaugemale.</p> <p>Omab häid teadmisi, s.h. eelnevat kogemust, teenindus- ja müügitööst. Tunneb end mugavalt erinevates teenindussituatsioonides, oskab ka raske kliendiga tegeleda. Ei karda uusi olukordi, vaid toetub varasemale kogemusele ning lahenduse väljatöötamisele. Oskab klienti suunata ja juhtida kliendikontakti positiivses suunas.</p> <p>Tunneb ja oskab juhtida müügirotsessi, omab müügiolukorras teadmisi ning rakendab neid. Oskab kliendile läheneda, tunnetab klienti, peab silmas nii kliendi kui T2 huvisid. Väga hea mõjutamis- ja argumenteerimisvõime.</p>	<p>Ei näe suurt pilti, vaid keskendub vaid hetkeolukorrale. Näiteks pakub kliendile vaid seda, mida ta ise küsib, ei näe kaugemale. Omab teadmisi ja/või kogemust teenindus- ja/või müügitööst, aga ei rakenda igapäevaselt teadmisi, et oma tulemusi parandada, ise areneda. Teeb alati samamoodi asju, on n-ö mugavustsoonis. On orienteeritud vaid kas teenindusele või müügile, ei oska või taha leida keskteed.</p> <p>Ei juhi olukordi, vaid laseb kliendil neid juhtida. Ei praktiseeri erinevaid müügiolukorras, ei oska klienti mõjutada.</p>	<p>Teeb vaid seda, mida otse küsiti, ei otsi lisavõimalusi. Ei tunne ega oma kogemust teenindus- ja/või müügiolukorras, ei tunne erinevaid praktikaid, ei teadvusta ega juhi olukordi. Ei võta midagi ette, et saada paremaks. Ei oska ega taha klienti suunata või mõjutada.</p>
ISIKUOMADUSED	õppimis- võime	<p>N-ö lahtise peaga ja haarab infot lennult, on avatud uuele teabele ning muudatustele. Suudab kiiresti muutustega kohaneda ja uut infot omandada. Suudab kiiresti vajaliku infoni jõuda, orienteerub süsteemides ning talletab süstematiseeritult kogutud infot. Omab arengule ja õppimisele orienteeritud suhtumist, huvitub ja soovib õppida.</p> <p>Õpib rasketest olukordadest ja rakendab õpitut praktikasse. Suudab järgmine kord taolist probleemi juba ennetada, näha lahendusi ette.</p>	<p>Õpib vajaliku asja ära, kuid pigem „tuubib pähe“, mitte ei tee loogikat selgeks. Ei orienteeru vabalt infos, ei oska vajadusel seda kiiresti üles leida. Ei võta aega, et ise veel juurde uurida, oma teadmisi väga heaks lihvida.</p> <p>Ei suuda kiiresti enda ja teiste vigadest õppida, vaid kordab viga.</p> <p>Ei suuda ette näha võimalikku probleemset olukorda või kui suudab, ei oska</p>	<p>Ei suuda uut infot omandada, vaid jääb ikka vanamoodi tegema. Ei suuda muutustega kohaneda ja ei oska leida vajadusel õigest kohast infot, jääb hätta.</p> <p>Ei orienteeru infos, ei oma süsteemsust, vaid tegeleb igakord situatsiooniga n-ö leiutades jalgratast. Pole huvitatud edasiarenemisest ja enda täiendamisest, suhtub muutustesse pigem negatiivselt. Kordab sama viga.</p>

		Suudab enda ja teiste vigadest õppida ning neid mitte korrata. Suurendab järjepidevalt enda tööalast efektiivsust. On heade analüütiliste oskustega ja iseseisva mõtlemisvõimega.	seda ennetada, kuna ei eelnevalt infot läbi analüüsinud. Tugineb teiste lahendustele ja ei suuda n-ö kastist välja mõelda.	
	positiivsus	Käitub alati viisakalt, aupaklikult, ei kritiseeri ega laima, suudab jääda ka negatiivsetes olukordades positiivseks, ei lähe „kaasa“. Oskab stressiga toime tulla ja pingeid maandada, oskab rahulikku meelt säilitada. Isikuomadustelt ja ellusuhtumiselt positiivne ja rõõmsameelne, keskendub positiivsele. Alati sõbralik, naeratab tihti, siiras ja hooliv. Kliendisuhetes näitab välja, et kliendi mure on tähtis, soovib siiralt aidata ja parimat kogemust pakkuda. Soovib midagi „ekstra“ teha ja otsib võimalusi, et oma panust anda. Tunneb rõõmu oma tööst ja kolleegidest, panustab headesse suhetesse ja efektiivsesse meeskonnatöösse. Esindab oma tööandjat uhkusega, usub sellesse, mida teeb. Oskus luua positiivne atmosfäär.	Käitub enamjaolt viisakalt, kuid ei oska loomuomaselt positiivseks jääda ning seda ka teistesse „süstida“. Ei suuda positiivsele keskenduda, läheb närvi ja laseb end mõjutada. Ei naearata tihti ja siiralt. Ei tunne kliendist ja oma tööst siirast rõõmu. Ei otsi võimalusi, et meeskonda või töösse panustada rohkem kui on küsitud, n-ö tiksub tunnid täis ja ei naudi tööpäevi, saadud kogemusi. Ei ole kliendi ja kolleegide suhtes järjepidevalt ja siiralt hooliv, ei anna mõista, et hoolib. Ei esinda T2 järjepidevalt suure uhkustundega.	Ei käitu viisakalt, on egotsentriline ning kohati isegi ebaviisakas ja jäme suhtluses. On negatiivse suhtumisega ja oma kasu peal väljas. Ei naearata, ei huvitu inimestest, tööst ja tööandjast, on pahur ja endasse tõmbunud. Ei saa pingeliste olukordadega hakkama, ei suuda jääda rahulikuks, toob isiklikud mured tööle kaasa. Ei näita kliendile, et hoolib ja pingutab, klient saab kehva kogemuse osaliseks. Ei suhtu austavalt klienti, kolleegidesse ega T2.
	julgus	Suhtleb julgelt ega karda inimesi ja uusi situatsioone, muudatusi. On kindel oma teadmistes ja oskustest ja teab, miks ta siin on ja mida tuleb teha. On enesekindla suhtumisega, kuid mitte üleolev. Oskab end kehtestada ja oma seisukohti kaitsta, kuid ei tekita teistes sellega alaväärtuslikku tunnet. Ei lase end liialt mõjutada, on kindel oma valikutes. Oskab vajadusel iseseisvalt <i>on-spot</i> otsustada ja julgeb võtta selle eest ka vastutuse.	On pigem julge suhtumise ning suhtlusstiiliga, kuid teeb igapäevaselt ikka asju nii nagu alati on teinud. Ei katseta, ei proovi midagi uut. Ei otsi aktiivselt ise võimalusi, teeb nii nagu kõik teisedki, ei eristu. On mõjutatav. Pole järjepidev müügipakkumiste tegemises, ei lähe ise alagti kliendi	On tagasihoidlik ja ei soovi eristuda, silma paista. Pole tegevustes ja otsustes tihtipeale kindlameelne, laseb end mõjutada ja „hirmutada“. Ei julge võtta vastutust, ei taha otsustada. Ei oska enda maksma panna, laseb olukordadel end juhtida. Teeb alati nii nagu kõik teised või nii nagu alati on

		<p>Ei karda riskida ja teha asju teistmoodi, proovida midagi uut.</p> <p>Julgeb kliendile ise läheneda, tema kohta uurida ja soovitada-pakkuda.</p> <p>Julgeb järjepidevalt ja kõigile klientidele müügipakkumisi teha, oskab ka „ei“ saamisega toime tulla, ei kohku tagasilöökidest.</p> <p>Julgeb oma arvamust avaldada ning asjadest avameelselt rääkida, ei peida end vabanduste taga.</p>	<p>juurde, vaid see oleneb päevast, tujust vms.</p> <p>Ei julge otsustaval hetkel ise vastutada, vaid ootab, et keegi teine seda teeks.</p>	<p>teinud. Ei julge ise võõrale inimesele läheneda ja teda suunata, mõjutada.</p> <p>Kardab hukkamõistu. Ei julge oma arvamust väljendada või ei jää sellele kindlaks.</p>
INIMSUHETE KOMPETENTS	avatus	<p>On kõigele ja kõigile avatud, mitte „klapid peas“.</p> <p>Suure empaatiavõimega, ei mõista hukka, ei lase end mõjutada eelravamustest.</p> <p>Positiivse suhtumisega ja võimalustele orienteeritud.</p> <p>Otsib väljakutseid ning arengut, positiivselt meelestatud muutuste suhtes.</p> <p>Ei karda erinevusi, võõraid.</p> <p>Avatud ja klinedile orienteeritud teenindus- ja müügioskustega, lahendustele oreinteeritud.</p> <p>Abivalmis, ei eelda, näeb ka „suurt pilti“.</p> <p>Avatud uuele infole, koolitustele ja uute teadmiste katsetamisele.</p> <p>Vähebürokraatlik, pigem paindlik.</p> <p>Aus ja avameelne.</p>	<p>Üldjoontes avatud ja muutustega kohanev, aga võtab aega ja ei tule päris loomupäraselt.</p> <p>Ei näe tihtipeale ise uusi võimalusi, ei otsi neid, seega kipub tegema asju ikka nii nagu varemgi.</p> <p>Laseb end mõjutada eelarvamustest ja stereotüüpidest.</p> <p>Pigem keskendub hetkesituatsioonile, mitte üldpildile.</p> <p>Ei otsi aktiivselt ja järjepidevalt arenguvõimalusi, lepib keskpärasusega.</p>	<p>Endasse tõmbunud, kinnise loomuga, ei otsi kontakti ja soovib üksi „nokitseda“.</p> <p>On kliendisuhtluses kammitsetud eeldustest ja lähtub tüüpsituatsioonide kohaselt, ei ole suutlik mõtlema „kastist välja“.</p> <p>Teeb tööalaselt oma kindlat lõiku, täpselt nii palju kui küsitud, ei tee rohkem.</p> <p>Ei otsi arenguvõimalusi, ei soovi muutuda ega panustada.</p>
TULEMUSTELE ORIENTEERITUS JA MOTIVATSIOON	initsiatiiv	<p>Oma töös tulemustele orienteeritud ja tahab pingutada tulemuste nimel.</p> <p>On aktiivse ellu-suhtumisega, otsib ise pidevalt uusi võimalusi ja arengut.</p> <p>Ambitsioonikas ja teab, miks ta siin on ja kuidas see talle kasulik.</p> <p>Tahab olla parim, auahne.</p> <p>Oskab end ka rasketest olukordades motiveerida ja tegutseb järjepidevalt ning sihipäraselt, sest näeb suuremat pilti.</p>	<p>Teab eesmärgi, aga ei pinguta järjepidevalt ja sihipäraselt nende saavutamise nimel.</p> <p>Pole kindlat plaani, kuidas eesmärkideni jõua, pigem „vaatab, kuidas läheb“- suhtumisega.</p> <p>Ei oma isiklikku suurt huvi just teenindus- ja/või müügitöö vastu või telekomisektori</p>	<p>Pole eesmärkidest teadlik/ pole süvenenud ega võta neid oma töö aluseks.</p> <p>Ei oma siirast huvi antud töö iseloomu vastu, pole kliendile ega müügiele orienteeritud.</p> <p>Kulgeb ega juhi oma elu, tööalast käitumist.</p> <p>Keskendub hetkesituatsioonile, mitte</p>

		<p>Oma siirast huvi just antud töö vastu, tahab klienti aidata, aktiivselt müüa ja valdkonda tundma õppida. Teeb lisamüüki, järjepidev pakkumiste tegemises. Julgeb küsida, kuulab. Huvitub töökohast ja tööandjast ja tahab omapoolse panuse anda.</p>	<p>vastu. Ei otsi aktiivselt ise võimalusi, vaid reageerib siis, kui midagi juhtub. Ei oska end motiveerida ja juhtida, et paremaks saada. Pole auahne, lepib praegusega.</p>	<p>pikaajalisusele. Ei viitsi panustada meeskonda ega tööandja eesmärkidesse. Ükskõikne suhtumine.</p>
--	--	---	---	--

SUMMARY

SALES CONSULTANTS' COMPETENCY MODEL ON EXAMPLE OF TELE2 EESTI AS

Kairi Kriivason

The aim of the thesis was to identify necessary competencies for sales consultants and to create a competency model which would help the management of Tele2 Eesti AS to execute purposeful decisions regarding the matters of personnel selection and development, and to move towards its long-term strategic goals.

Tele2 is a company that operates on a hectic fast-changing telecommunication market and gets a big part of its revenue directly from front-line sales functions. The corporate goal set for the near future is to maximize the profits from net sales by strengthening the know-how of its work force.

To create a competency model, one needs to start with identifying the critical competencies of a successful employee, then to compose a competency catalogue with detailed illustrations of each competency. The next step would be to develop an assessment system where different levels of job performance are introduced. When the model is established it also needs to be tested whether it qualifies for organization's strategy, customer focus and organizational culture.

During the thesis, the combined method of employee interviews and job-related documentation analysis was committed. At first, four different documents were investigated and long lists of competencies were put together. To map out only the competencies crucial for an excellent job performance of a sales consultant, interviews with several sales consultants themselves, store managers to whom sales consultants are direct subordinates to, and a few higher-level managers were conducted.

The most critical competencies that sales consultants need for excellent job performance, are: procedure, product and field knowledge, learning capability, positivity, courage, openness and initiative. All competencies were validated and ensured that they would have an impact to company's long-term plans and strategic goals, that they would be densely connected to the core values of Tele2 hence the organization culture, and that they would only generate excellent job performance of a sales consultant.

As a result of the thesis, the author suggested Tele2 to start practising the competency model created for the sales consultants and to take it as an example for future ones. The author of the research suggests that the next models that Tele2 will create would also be sales positions and ones that are thoroughly connected to sales consultants, e.g. store managers, business-to-business salesmen, win-back consultants. Competency based management to which competency model is an instrument to, delivers positive effects to several corporate functions, e.g. recruitment and selection of new hires, job performance assessment and goal-orientated management, training plans and personnel development, job acknowledgement, personal satisfaction and responsibility of an employee. The next step for Tele2 is to identify the competency gap and to create a goal-orientated human resource development strategy for sales consultants.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kairi Kriivason,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Müügikonsultantide kompetentsimudel Tele2 Eesti AS näitel“,

mille juhendaja on Elina Kallas,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **01.06.2018** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas, **15.05.2015**